



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP**

MAURÍCIO MARTINS COSTA

**INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO
DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

Palmas, TO

2024

MAURÍCIO MARTINS COSTA

**INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO
DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientador (a): Profa. Dra. Fernanda Rodrigues da Silva.

Palmas, TO

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

C837i Costa, Maurício Martins.

Indicadores de gestão de pessoas no serviço público: um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins. / Maurício Martins Costa. – Palmas, TO, 2024.

135 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), 2024.

Orientadora : Fernanda Rodrigues da Silva

1. Indicadores de Gestão de Pessoas. 2. Gestão Estratégica de Pessoas. 3. Serviço Público. 4. Universidade Federal. I. Título

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizada desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MAURÍCIO MARTINS COSTA

**INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO
DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

Dissertação apresentada à UFT - Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Foi avaliada para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data da Aprovação: 11/07/2024.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Fernanda Carolina Camargo
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)

Profa. Dra. Jeany Castro dos Santos
Universidade do Tocantins (Unitins)

Profa. Dra. Fernanda Rodrigues da Silva
Universidade Federal do Tocantins (UFT)

Dedico esse trabalho aos meus pais, meus maiores exemplos de força e resiliência perante os desafios da vida, e que desde os primeiros passos me mostraram a importância do conhecimento para que nossos sonhos possam ser realizados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todos os momentos em que me conduziu, dando-me forças para que eu pudesse enfrentar todos os desafios que fazem parte dessa jornada acadêmica.

Aos meus pais, Cleonice e José Orlando, e meus irmãos, sobretudo minha irmã Rogéria Martins, pelo companheirismo e pelo apoio todos os dias que me ajudam a nunca desistir dos meus sonhos.

Aos meus amigos, pela paciência, torcida e palavras de encorajamento, que foram essenciais para que eu pudesse seguir no desenvolvimento desta pesquisa, especialmente Romário, pelo auxílio nos momentos de dúvida e insegurança.

Aos meus colegas de mestrado, em especial, Alana Alves e Denise Aguiar, por dividirem comigo as dores e as alegrias da pós-graduação.

Aos colegas de trabalho, pelo apoio durante a pesquisa, em especial, Ronaldo, que contribuiu no levantamento dos dados utilizados no estudo.

À minha orientadora, Fernanda Rodrigues da Silva, por me acompanhar nessa etapa e por todas as contribuições e conhecimentos compartilhados para que este o estudo pudesse ser realizado.

E a todos que colaboraram para esta dissertação, direta e indiretamente, toda a minha gratidão.

RESUMO

No atual contexto do serviço público, onde vários esforços vêm sendo realizados para a adoção da gestão estratégica de pessoas, o uso de indicadores de gestão de pessoas é importante para o monitoramento e avaliação das atividades organizacionais, pois permite avaliar a efetividade das políticas e práticas implementadas, como forma de corrigir problemas e identificar avanços ou necessidades de mudança. Dessa forma, o presente estudo teve por objetivo analisar como os indicadores de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins têm sido implementados e como evoluíram ao longo dos últimos anos, a fim de propor ações de melhorias das práticas de gestão da força de trabalho da instituição. Para tanto, utilizou-se como método de pesquisa um estudo de caso, a partir de uma abordagem quali-quantitativa, fazendo-se uso de dados primários e secundários, a fim de investigar o processo de utilização e a evolução desses indicadores. Os resultados identificaram que o processo de implementação dos indicadores de gestão de pessoas está alinhado ao PDI da instituição, a partir do estabelecimento de métricas ligadas ao plano estratégico e tático, a fim de mensurar os resultados das políticas e práticas de gestão de pessoas. Observou-se ainda que os principais desafios na utilização desses instrumentos incluem desde a falta de tempo e recursos humanos até a falta de desenvolvimento de uma cultura de avaliação, e um forte foco dos gestores na mensuração das práticas ligados ao bem-estar e retenção dos servidores. Em relação à análise dos indicadores, percebe-se que a instituição vem evoluindo positivamente na capacidade de aprimorar as práticas avaliadas pelo TCU e que há uma perspectiva de melhora no cenário, tendo em vista as diversas ações já implementadas ou planejadas para melhoria dos índices de governança de gestão de pessoas (iGovPessoas/iGestPessoas). Quanto aos indicadores de absenteísmo-doença, os resultados indicaram uma evolução gradual, apresentando índices maiores entre os TAE, mulheres e servidores de 30 a 49 anos, sendo as doenças relacionadas a transtornos mentais e comportamentais (CID F) as causas principais desses afastamentos. Os indicadores de rotatividade e retenção também apresentaram evolução gradual, enquanto o índice de retenção entre a categoria TAE vem reduzindo no decorrer dos anos. Verifica-se ainda que o índice de rotatividade tem sido maior entre os funcionários com menos tempo de serviço e que as mulheres apresentaram maior taxa de desligamento, sendo os motivos principais mudança de cidade e mudança de carreira. Como limitação do estudo, aponta-se o número limitado de entrevistas, que acabou restringindo o universo de análise. Sugere-se para trabalhos futuros a realização de estudos comparativos e longitudinais para acompanhar a evolução desses indicadores e comparar as

práticas em outros órgãos, além de novas pesquisas para investigar as causas prevalentes dos índices de absenteísmo-doença em mulheres e os fatores ambientais e organizacionais que possam influenciar para a alta incidência de transtornos mentais e comportamentais nos servidores da instituição.

Palavras-chave: Indicadores de Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica de Pessoas; Serviço Público; Universidade Federal;

ABSTRACT

In the current context of public service, where various efforts are being made to adopt strategic people management, the use of people management indicators is important for monitoring and evaluating organizational activities. This allows for assessing the effectiveness of implemented policies and practices to address problems and identify progress or needs for change. Thus, this study aimed analyze how the people management indicators of the Federal University of Tocantins have been implemented and evolved over recent years, in order to propose actions to improve workforce management practices at the institution. The research method employed was a case study using a qualitative-quantitative approach, utilizing both primary and secondary data to investigate the use and Evolution of these indicators. The results identified that the implementation of people management indicators aligns with the institution's Institutional Development Plan, establishing metrics linked to strategic and tactical plans to measure the outcomes of people management policies and practices. It was also observed that the main challenges in using these instruments include lack of time and human resources, insufficient development of an evaluation culture, and strong managerial focus on measuring practices related to employee well-being and retention. Regarding the the indicators analysis, the institution has shown positive evolution in enhancing evaluated by TCU, with prospects for further improvement considering the various actions already implemented or planned to enhance people management governance indices. Regarding sickness absence indicators, results indicated gradual evolution, with higher rates among TAE, women, and those aged 30-49, primarily due to mental and behavioral disorders (CID F) causing these absences. Turnover and retention indicators also showed gradual Evolution, among TAE category have decreased over the years. Turnover rates were higher among employees with less tenure, with women showing higher turnover rates due to reasons such as relocation and career changes. A limitation of the study was the limited number of interviews, restricting the scope of analysis. Future research could include comparative and longitudinal studies to track the evolution of these indicators and compare practices across other organizations, as well as investigate prevailing causes of sickness absence rates in women and environmental and organizational factors which may influence the high incidente of mental and behavioral disorders among the institutions employees.

Keywords: Human Resources Management Indicators; Strategic Human Resources Management; Public Service; Federal University;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	22
Figura 2 - Processo de Gestão Estratégica	24
Figura 3 - Modelo de Gestão de Pessoas aplicado ao setor público.....	29
Figura 4 - Evolução histórica da gestão de pessoas na administração pública federal brasileira	31
Figura 5 - Mecanismos e práticas de Governança Pública.....	41
Figura 6 - Organograma da PROGEDEP	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos modelos de Gestão de Pessoas da Administração Pública brasileira	34
Quadro 2 - Categorias e subcategorias temáticas utilizadas.....	50
Quadro 3 - Principais dificuldades na utilização de indicadores de gestão de pessoas.....	55
Quadro 4 - Plano de ação elaborado a partir dos componentes avaliados na pesquisa.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do IGovPessoas e iGestPessoas da UFT	59
Tabela 2 - Evolução da Capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas	60
Tabela 3 - Evolução da capacidade em realizar planejamento de gestão de pessoas	61
Tabela 4 - Evolução da capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores	61
Tabela 5 - Evolução da capacidade em assegurar o provimento das vagas existentes	63
Tabela 6 - Evolução da capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	64
Tabela 7 - Evolução da capacidade em realizar desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	65
Tabela 8 - Evolução da capacidade em desenvolver e manter o ambiente de trabalho positivo para o desempenho	66
Tabela 9 - Evolução da capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e gestores	67
Tabela 10 - Quadro evolutivo dos indicadores de absenteísmo-doença da UFT por categoria	69
Tabela 11 - Percentual de afastamentos por categoria e sexo	70
Tabela 12 - Percentual de afastamentos por categoria e faixa etária	71
Tabela 13 - Percentual de afastamentos em razão de doença por grupo de CID	71
Tabela 14 - Quadro evolutivo dos indicadores de rotatividade e retenção por categoria	74
Tabela 15 - Percentual de desligamentos voluntários por categoria e gênero	75
Tabela 16 - Percentual de desligamentos voluntários por categoria e faixa etária	76
Tabela 17 - Principais motivos de desligamentos voluntários apontados pelos servidores	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
ARH	Administração de Recursos Humanos
CFSPC	Conselho Federal do Serviço Público Civil
CID	Código Internacional de Doenças
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DDH	Diretoria de Desenvolvimento Humano
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
iGestPessoas	Índice de capacidade em Gestão de Pessoas
iGovPessoas	Índice de Governança e Gestão de Pessoas
ISO	Organização Internacional de Normalização
MEC	Ministério da Educação
MGISP	Ministério de Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROAD	Pró-reitoria de Administração e Finanças
PROGEDEP	Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
RGB	Referencial Básico de Governança
RJU	Regime Jurídico Único
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE	Técnicos-Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFT	Universidade Federal do Tocantins
Unitins	Universidade do Tocantins

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Justificativa e relevância.....	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Estrutura do Trabalho.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Gestão Estratégica: Contextualização e Conceitos	20
2.1.1 Processos de gestão estratégica	23
2.2 Gestão Estratégica de Pessoas.....	26
2.2.1 Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público.....	28
2.2.2 A Gestão de Pessoas no contexto da Administração Pública Federal Brasileira..	31
2.3 Indicadores de Gestão de Pessoas	35
2.3.1 Modelos de Indicadores de Gestão de Pessoas.....	38
2.4 Governança Pública na Gestão de Pessoas	40
3 METODOLOGIA	43
3.1 Classificação da Pesquisa	43
3.2 Participantes da Pesquisa	44
3.3 Caracterização do Caso	44
3.3.1 A Universidade Federal do Tocantins	44
3.3.2 A Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	45
3.4 Instrumento de Coleta De Dados	47
3.5 Procedimentos de Análise de Dados	50
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52
4.1 Avaliação do processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas.....	52
4.1.1 Formas de mensuração e acompanhamento	52
4.1.2 Dificuldades na utilização de indicadores de gestão de pessoas	54
4.1.3. Indicadores e mensuração das práticas de gestão de pessoas.....	57
4.2 Análise da evolução dos indicadores de gestão de pessoas da UFT.....	59
4.2.1 Indicadores de Governança e Gestão de Pessoas	59
4.2.2 Indicadores de absenteísmo-doença da UFT.....	68
4.2.3 Indicadores de retenção e rotatividade dos servidores da UFT.....	73

4.3 Plano de ação	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	99
APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	100
APÊNDICE C – DE-PARA DAS QUESTÕES APLICADAS PELOS TCU NO LEVANTAMENTO DOS IGOVPESSOAS E IGESTPESSOAS – 2017/2018/2021 ..	101
APÊNDICE D – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO	106

1 INTRODUÇÃO

No cenário global contemporâneo, a gestão de pessoas desponta como elemento basilar na promoção de eficácia organizacional, desempenhando um papel crucial na orientação das práticas de trabalho. No serviço público, as crescentes exigências por responsabilização e eficiência dos recursos utilizados fizeram emergir, em diversos países, um movimento de reforma denominado *New Public Management (NPM)*, que serviu como mecanismo propulsor para uma cultura orientada para o desempenho. A partir deste movimento, vários esforços vêm sendo empreendidos para adoção de uma gestão estratégica de pessoas, que alinhem os objetivos organizacionais com as necessidades das pessoas (Blom *et al.*, 2020; Cavalcante, 2019; Knies; Leisink, 2018).

No contexto brasileiro, a gestão de pessoas no serviço público ganha contornos específicos, moldados por desafios na transição de um modelo de gestão baseado em sistemas tradicionais, mecanicistas e verticalizados que limitam a sua atuação estratégica (Gomes; Barbosa; Cassunde, 2021; Carmo *et al.*, 2018). Em um cenário dinâmico e complexo, onde as demandas sociais e as expectativas da sociedade estão em constante evolução, a necessidade de estratégias robustas de gestão torna-se imperativa. Como consequência disso, as organizações públicas têm procurado desenvolver e implantar soluções para garantir a melhoria das práticas de gestão de pessoas.

No âmbito da Universidade Federal do Tocantins (UFT), a gestão de pessoas é exercida pela Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP), que tem como objetivo desenvolver políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas, por meio de ações coordenadas e estratégicas. Para isso, a unidade desenvolve um conjunto de práticas que são cruciais para o cumprimento da missão institucional (UFT, 2023). Nesse contexto, o emprego de indicadores de gestão de pessoas surge não só como uma abordagem para mensurar o desempenho, mas também, para proporcionar uma visão mais abrangente do seu funcionamento, permitindo avaliar a efetividade das políticas e práticas implementadas e uma tomada de decisão mais estratégica.

Pesquisas recentes (e.g., Pillai; Sivanthanu, 2022; Serrano; Mendes; Meneses, 2022; Moraes; Scheffer; Sagaz, 2020; Becker; Huselid; Ulrich, 2018) apontam a importância de indicadores para além da contabilidade de recursos humanos, uma vez que é necessário incorporar medidas relacionadas a políticas de retenção, capacitação, saúde e bem-estar, demonstrando o impacto das práticas de gestão de pessoas nos objetivos institucionais.

A literatura (Pereira; Pacheco; Pedro Filho, 2021; Parmenter, 2020) tem mostrado ainda que os indicadores são instrumentos de gestão importantes para monitoramento e avaliação das atividades organizacionais, pois permite acompanhar o alcance das metas, propor melhorias, corrigir problemas e identificar avanços ou necessidades de mudança. Além disso, os gestores públicos podem utilizar esses instrumentos para aprender quais mudanças e melhorias são necessárias para gerar valor e contribuir para o alcance dos resultados organizacionais, simultaneamente definidos em termos de eficácia organizacional, bem-estar individual e social (Boselie; Schott, 2021).

A capacidade de gerenciar com eficiência a força de trabalho é impactada pela qualidade dos dados disponíveis pelos gestores (Haque, 2020; Dahlbom *et al.*, 2019; Kavanagh; Johnson, 2018). Diante disso, o uso de métricas de gestão de pessoas é essencial para que as organizações possam avaliar o desempenho das suas práticas de trabalho (Anger *et al.*, 2021). Para transpor os modelos tradicionais de gestão e repensar a função da área de gestão de pessoas é preciso desenvolver mecanismos que contemplem componentes estratégicos de avaliação de resultados, sobretudo no setor público, como forma de atender as expectativas e interesses dos seus beneficiários (Coelho Junior *et al.*, 2022; Serrano; Mendes; Meneses, 2022; Bergue, 2020; Camões; Fonseca, 2012).

1.1 Justificativa e relevância

A função estratégica da gestão de pessoas tem ganhado mais relevância, ao ser analisada pela perspectiva de impacto direto que causa na definição dos objetivos organizacionais. Dessa forma, implementar e monitorar indicadores possibilita identificar se as estratégias adotadas estão adequadas ou reorientar iniciativas e ações para que os resultados da organização sejam alcançados (Becker; Huselid; Ulrich, 2018; Kavanagh; Johnson, 2018).

Ao longo dos anos, alguns autores têm buscado ampliar as discussões sobre indicadores de gestão de pessoas no serviço público e privado. Alguns deles, como Serrano, Mendes e Meneses (2022), Clardy (2021), Bassi e Simonetto (2017), apresentam análises sobre a aplicabilidade dos indicadores de gestão de pessoas e concepções de modelos de indicadores. Outros autores, como Moraes, Scheffer e Sagaz (2020) Jayanthi (2020) e Bennet (2019) focam em revisões da literatura para entender como esse tema vem sendo debatido pelos estudos científicos. Entretanto, nota-se que ainda não é perceptível como essas ferramentas são plenamente utilizadas na prática. Este uso não-prático de suas aplicações fica

mais evidente quando elas não são empregadas para embasar decisões e ações de gestão de pessoas, principalmente, no ambiente institucional das universidades federais.

Sabe-se que as pessoas são os principais responsáveis pela obtenção de resultados organizacionais (Bergue, 2020; Costa; Demo; Paschoal, 2019). Diante disso, a gestão de pessoas torna-se um componente fundamental para que as organizações consigam atingir seus objetivos, principalmente, no caso específico das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que enfrentam desafios constantes para o seu desenvolvimento institucional. Por isso, torna-se relevante estudar os indicadores de gestão de pessoas, uma vez que são indispensáveis para identificar sinais de aperfeiçoamento ou ter uma visão nítida do seu papel enquanto elemento estratégico. Assim, a análise e comparação das informações provenientes destes indicadores são fundamentais para o funcionamento das organizações públicas, à medida que permite compreender melhor o contexto da área, subsidiar as decisões e contribuir para a proposição de ações resolutivas, por meio da medição de desempenho ou através de resultados (Serrano, Mendes e Menezes, 2022; Bassi; Simonetto, 2017).

Em 2010, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) já apontava em seu relatório de avaliação da gestão de pessoas do governo federal brasileiro, a necessidade de medir a eficácia e a conformidade dos sistemas de gestão de recursos humanos, como forma de estabelecer mecanismos confiáveis de prestação de contas, transparência e *feedback* dos resultados. Recentemente, do mesmo modo, o Tribunal de Contas da União (TCU), (Brasil, 2020) ressaltava a necessidade de criação e monitoramento de indicadores da força de trabalho que envolve, por exemplo, índices de absenteísmo, rotatividade, desligamentos voluntários, dentre outros, como forma de auxiliar no planejamento, desenvolver as capacidades de gestão e garantir uma boa governança organizacional.

Diante disso, a UFT tem buscado implementar ferramentas para este fim, investindo em mecanismos de monitoramento das práticas de gestão de pessoas, como forma de promover soluções para a melhoria do desempenho e avaliar a sua estratégia organizacional. Esta prática implica no estabelecimento de indicadores, a fim de orientar a implementação de ações estratégicas traçadas pela instituição em busca do aperfeiçoamento do seu desempenho, que se manifestará em melhorias positivas para todos os colaboradores.

Sendo assim, entender como os indicadores são implementados e como evoluíram ao longo do tempo é crucial para identificar ações voltadas para a melhoria das práticas de gestão e promover um ambiente de trabalho mais eficiente, motivador e alinhado aos objetivos estratégicos da instituição. Nesse sentido, esta pesquisa visa contribuir para o aprimoramento

da gestão de pessoas no serviço público, por meio da análise dos indicadores de gestão de pessoas da UFT. O fornecimento de ferramentas para avaliação e monitoramento das práticas de gestão de pessoas poderá contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e auxiliar no processo de gestão da Instituição.

Desta forma, o problema que norteou a presente pesquisa foi: Como os indicadores de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins (UFT) têm sido implementados para melhorias das práticas de gestão da força de trabalho da instituição e como evoluíram no decorrer dos últimos anos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como os indicadores de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins têm sido implementados e como evoluíram no decorrer dos últimos anos, a fim de propor ações de melhorias das práticas de gestão da força de trabalho da instituição.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar o processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas na UFT;
- Avaliar a evolução dos indicadores de gestão de pessoas da UFT;
- Propor um plano de ação para melhoria das práticas de gestão de pessoas, a partir da análise dos indicadores de gestão de pessoas da UFT.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo traz uma breve introdução do tema, além da justificativa e relevância, onde se insere o problema de pesquisa, e dos objetivos norteadores do estudo.

No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, composto pelas temáticas alinhados à perspectiva abordada no estudo, estruturado em quatro seções: Gestão Estratégica, Gestão Estratégica de Pessoas, Indicadores de Gestão de Pessoas e Governança Pública na Gestão de Pessoas.

No terceiro capítulo detalha-se os procedimentos metodológicos aplicados que descrevem os tipos de pesquisas utilizados, os participantes, a caracterização do caso de estudo, seguido dos procedimentos para coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados e análises dos dados referentes a cada etapa de pesquisa realizada. Desta forma, são apresentadas as análises concernentes ao processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas, a análise da evolução dos indicadores e a proposta de um plano de ação para melhoria das práticas de gestão de pessoas.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais com as limitações da pesquisa e propostas de sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica para composição do estudo sobre indicadores de gestão de pessoas no serviço público. Para tanto, faz-se uma contextualização inicial da gestão estratégica para, em seguida, explanar acerca da gestão estratégica de pessoas, enfocando a sua abordagem no contexto público. Logo após, apresenta-se uma seção sobre os indicadores de gestão de pessoas e seus principais modelos e, por fim, discorre-se a respeito da governança pública na gestão de pessoas.

2.1 Gestão Estratégica: Contextualização e Conceitos

A palavra estratégia apresenta diversas definições na literatura e muitos dos conceitos e teorias têm seus antecedentes associados historicamente as interpretações militares. O termo deriva da palavra grega “*strategos*”, que significa a atividade do general. No entanto, o conceito de estratégia é anterior aos gregos, pois um dos primeiros tratados sobre o tema surgiu do clássico chinês de Sun Tzu, A Arte da Guerra, escrito há cerca de 500 anos a.C. (Siqueira; Boaventura, 2022; Grant, 2018).

Ao longo do tempo, o significado do termo estratégia foi evoluindo e sendo aplicado a outras atividades humanas, principalmente às estratégias organizacionais, passando a ser abordado por vários autores. As discussões sobre o tema têm levado em consideração não só o processo de formação da estratégia, como também as dimensões de conteúdo e condições contextuais que envolvem o campo.

Chandler (1962), Ansoff (1965) e Andrews (1971) são considerados os pioneiros no campo de estudo sobre estratégia empresarial, a partir do desenvolvimento do que ficou conhecido como a “escola do planejamento”, onde passaram a identificar como os fatores externos influenciaram a estrutura das organizações e a formação das suas estratégias. Essa abordagem teve como unidade de análise a alta administração, que ajudou a estabelecer a perspectiva de que o processo estratégico era responsabilidade dos níveis superiores da hierarquia organizacional (Silva; Silva, 2020; Adobor, 2019).

Os autores propuseram definições específicas para a área, embora apresentem algumas similaridades. Enquanto Chandler (1962) conceitua estratégia como a determinação dos objetivos e metas a longo prazo e a alocação dos recursos necessários para alcançá-los, Ansoff (1965), considerado o pai do planejamento estratégico, define como um conjunto de diretrizes e regras que orientam o comportamento de uma organização. Andrews (1971), por sua vez,

descreve como um padrão de decisão que determina objetivos, propósitos ou metas, assim como, as políticas e planos para atingi-los, de tal maneira que permite identificar a forma de atuação de uma organização.

Esse grupo de pensadores adotam a visão de que o processo de criação e modelagem da estratégia ocorre de forma lógica e racional, podendo ser planejado com antecedência. Porém, existem outras linhas de pensamento que acreditam que a estratégia é desenvolvida de forma intuitiva, baseado na criatividade e visão do indivíduo. Isso ocorre devido inúmeras relações dos elementos estratégicos com o pensamento humano e os contextos organizacionais que se materializam em abordagens teóricas distintas da estratégia (Mintzberg, 2017).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), por exemplo, propõem uma abordagem múltipla que considera cinco contextos para explicar a estratégia:

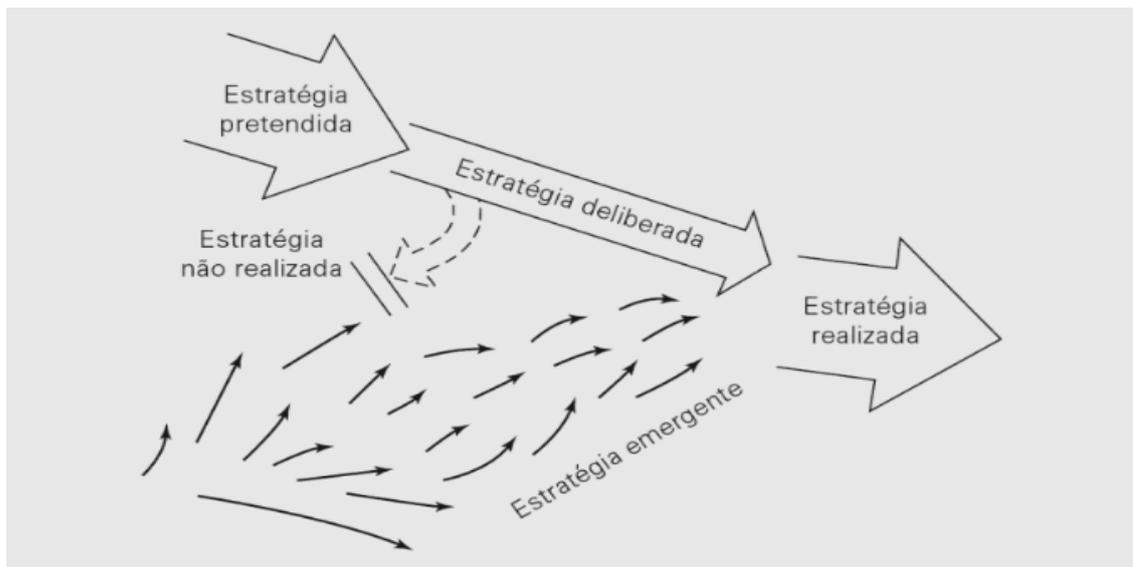
- a) Estratégia como plano: consiste na definição de um caminho, um plano de ação conscientemente pretendido, para chegar a um objetivo.
- b) Estratégia como pretexto: implica na utilização de uma manobra específica ou vários estratagemas para superar um concorrente e obter vantagens. Caracteriza-se como um processo de negociação ou barganha.
- c) Estratégia como padrão: Engloba o comportamento consistente, pretendido ou não, como resultado de uma sequência de ações.
- d) Estratégia como posição: um meio de localizar a organização no ambiente em que está inserida ou determinar produtos ou serviços.
- e) Estratégia como perspectiva: consiste na maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização.

O campo da estratégia também pode ser organizado em duas áreas, os estudos de conteúdo, que apontam o que a organização faz e para quem faz, abrangendo estratégias corporativas, funcionais, recursos tecnológicos e resultados estratégicos, e os estudos de processo estratégico, que descrevem a maneira como as estratégias são formuladas e implementadas (Scussel; Lavarda, 2020).

Levando em consideração o processo de formulação Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) classificam a estratégia de duas formas: estratégia deliberada, vista como intencional e plenamente realizada, que surge através de um processo formal de planejamento, e estratégia emergente, construída de forma tácita, como uma reação ao contexto, ou seja, o que é realizado não é necessariamente o que fora anteriormente pretendido. Nesse contexto, o

processo de formação da estratégia passa a envolver todos os atores organizacionais, já que as estratégias emergentes não se restringem à alta direção, como ocorre com as estratégias deliberadas, podendo surgir em diversos níveis da organização.

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg *et al.* (2010).

A literatura acadêmica divide as escolas de gestão estratégica em três categorias. Na primeira, denominada como escola prescritiva ou de conteúdo estratégico, o desenvolvimento da estratégia é visto como um processo analítico e sistemático, voltadas para a forma pela qual a estrutura molda a estratégia. O objetivo da escola prescritiva é controlar o processo de estratégia através da análise, onde são prescritas instruções específicas para cada etapa, se preocupando com a sua formulação e não em como ela é concebida, tendo como teóricos ativos Chandler, Andrews e Ansoff. (Mintzberg, 2017; Mattos *et al.*, 2020)

A segunda escola, designada como descritiva ou de processo estratégico, rejeita o método de análise na formulação da estratégia, pois acredita que nem toda estratégia é resultado de métodos sistemáticos, sendo um fenômeno espontâneo. Com isso, passa-se a abordar uma visão adaptativa, onde os processos de formação e implementação da estratégia são percebidos a partir do ambiente no qual as organizações estão inseridas (Monib *et al.*, 2021; Mattos *et al.*, 2020).

Por fim, o modelo integrativo, composto pela Escola de Configuração, compreende a estratégia como um processo de transformação e combina todas as outras escolas na tentativa de descrever as organizações como uma configuração estável de seus atributos contingentes

ou variáveis. Nessa abordagem, as estratégias devem ser baseadas em regras pré-planejadas, bem como, descritas empírica e adaptativamente, ambos baseados na necessidade de combinação (Monib *et al.*, 2021).

Nos últimos anos, estudiosos do campo da estratégia passaram a estabelecer a gestão estratégica em uma nova lógica de interações e interpretações de fenômenos que ocorrem entre as partes interessadas envolvidas ou afetadas pelas atividades estratégicas. Essa abordagem, denominada “estratégia como prática”, é definida como uma atividade coletiva, criada socialmente entre a maioria dos atores das organizações para poder implementar a estratégia, concentrando-se em como os praticantes de estratégia agem e interagem (Jarzabkowski, Seidl; Balogun, 2022; Whittington, 2006).

A gestão estratégica pode ser entendida como um processo que engloba um conjunto de decisões e ações que moldam o desempenho de uma organização no longo prazo e segue etapas sequenciais que configuram um processo contínuo, dinâmico e interativo (Costa, 2018). Envolve ainda analisar o ambiente interno e externo da organização, identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e estabelecer planos e ações para implementar a estratégia mais benéfica (Parnell, 2020).

Para Lynch (2021), a gestão estratégica pode ser descrita como a compreensão dos objetivos da organização e identificação dos planos de ação que são traçados para alcançar esses objetivos, sendo um recurso contínuo, já que nem toda estratégia realizada está de acordo com o que fora pretendido, devido as constantes mudanças ocorridas no ambiente.

No contexto do serviço público, a estratégia pode ser definida como uma abordagem concreta para alinhar as aspirações e capacidades das organizações e entidades públicas para atingir seus objetivos organizacionais (Bryson; George, 2020). Significa pensar de forma contextualizada toda a organização, considerando suas instâncias e dimensões e focando no que lhe é essencial para produzir valor público sustentável para o longo prazo (Bergue, 2020).

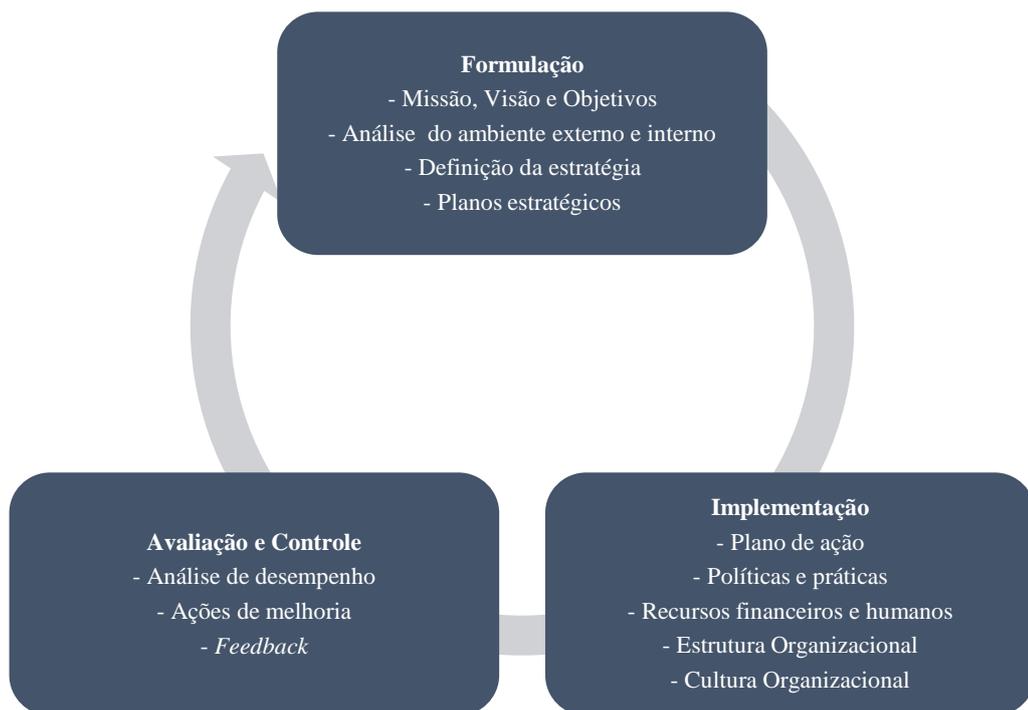
2.1.1 Processos de Gestão Estratégica

O processo de gestão estratégica é um procedimento dinâmico, lógico e integrado para a definição de estratégias e que permite aos decisores analisar a situação atual e avaliar as direções futuras para obter um melhor desempenho. Envolve várias etapas e componentes-chave que inclui a formulação, implementação, avaliação e controle das estratégias de uma organização (Parnell, 2020; David; David, 2019).

A formulação da estratégia, primeira etapa do processo de gestão estratégica, inclui a análise do ambiente externo e interno e pressupõe o desenvolvimento de uma visão e missão, bem como, a elaboração de planos de longo prazo. Esses componentes estabelecerão os meios necessários para que a organização possa definir suas estratégias e planejar a sua implementação (Serpa; Ferreira; José Sá, 2020; David; David, 2019).

Nesse processo, a organização escolhe os cursos de ação mais apropriados para atingir os objetivos definidos, fornecendo a estrutura básica para as ações que levam aos resultados esperados. Entretanto, como as organizações operam em contextos complexos e adaptativos, é imperativo discernir o ambiente com precisão e formular estratégias apropriadas e que estejam adaptadas e alinhadas com as condições ambientais (Prieto; Carvalho, 2018; Stacey; Mowles, 2016).

Figura 2 - Processos de Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado de Parnell (2020) e David e David (2019).

A implementação da estratégia consiste em operacionalizar e executar a estratégia, assegurando as condições necessárias para que esteja à disposição da organização, por meio da criação ou transformação de uma estrutura de apoio a gestão de recursos organizacionais e a concretização dos objetivos propostos (Serpa; Ferreira; José Sá, 2020).

Para Tawse e Tabesh (2021), é nesta etapa que a estratégia é colocada em prática, onde é convertida em ações para permitir que a organização atinja seus objetivos definidos. Segundo Mohsin *et al.* (2022), o processo de implementação da estratégia é de grande importância para as organizações porque é nessa etapa que as estratégias formuladas e as opções produzidas são transferidas para o terreno, para que os processos de elaboração não permaneçam apenas em teorizações sem sentido e em desperdício de recursos.

Esse estágio é considerado por muitos estudiosos como o mais complexo do processo de gestão estratégica, já que muitas estratégias não conseguem gerar os resultados esperados devido à falha na fase de implementação. Dessa forma, os planos das organizações, sejam públicas ou privadas, precisam estar alinhados a vários componentes contextuais, consolidando sinergias entre estratégias, processos, recursos e capacidades tecnológicas. Além disso, a estratégia organizacional precisa estar em conformidade com diversos fatores ligados a estrutura organizacional, cultura, recursos humanos e financeiros, para uma implementação bem-sucedida (Ghonim *et al.*, 2022; Cândido; Santos, 2019; Köseoglu; Yazici; Okumus, 2018).

Para Maroa e Muturi (2015) a etapa de avaliação da estratégia envolve a definição de processos de controle para rever, avaliar e fornecer *feedback* contínuo sobre estratégias implementadas que possam determinar se os resultados desejados estão sendo alcançados, de modo que medidas corretivas possam ser tomadas. A avaliação da estratégia monitora o desempenho das organizações e ajuda a concretizar o objetivo pretendido e a validar o sucesso ou o fracasso de uma determinada estratégia (Elbanna; Katheeri; Colak, 2020).

Essa etapa serve para conhecer e analisar se as ações propostas estão direcionando a organização na direção certa, e pode ser realizado por meio de análise de dados quantitativos, através de indicadores de desempenho, e qualitativos, que servirá para identificar a eficácia da estratégia e compreender causas e consequências que precisam de ações corretivas (Fuertes *et al.*, 2020; Van der Aalst; La Rosa; Santoro, 2016)

Siqueira e Boaventura (2022) argumentam que a implementação bem-sucedida das estratégias depende da adoção de sistemas de suporte efetivos e eficientes em toda a organização. Portanto, à medida que as estratégias são implementadas também devem ser controladas por meio de mecanismos de acompanhamento e avaliação, para permitir que os objetivos sejam atingidos.

A próxima seção apresenta as bases teóricas sobre a gestão estratégica de pessoas, a fim de consubstanciar as informações presentes neste capítulo.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

A forma como a função de gestão de pessoas era gerenciada nas organizações alterou-se drasticamente nas últimas décadas. A tendência hoje é que os profissionais da área adotem uma abordagem estratégica de seus trabalhos, passando da visão tradicional, vista como prescritiva, administrativa e que se preocupa apenas com atividades rotineiras, para parceiros estratégicos (Becker; Huselid; Ulrich, 2018; Kriiger *et al.*, 2018).

Mascarenhas (2020) enfatiza que a origem da gestão estratégica de pessoas é associada ao paradigma de adequação indivíduo-cargo, que leva em consideração princípios amplamente aceitos pela teoria clássica da administração. A partir de então, os debates em torno desse modelo passaram a buscar o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, refutando a visão tradicional da área para pensar no fator humano como fonte de vantagem competitiva. Com isso, surge a hipótese do alinhamento sistêmico, a partir do qual a função da gestão de pessoas poderia contribuir mais efetivamente para a consecução dos objetivos da organização.

A literatura sobre gestão estratégica de pessoas aponta alguns modos de categorização dos diferentes fundamentos que procuram relacionar as práticas de gestão de pessoas as estratégias organizacionais. Uma dessas abordagens foi proposta por Delery e Doty (1996), que apresentaram três perspectivas: universalista, contingencial e configuracional.

A abordagem universalista pressupõe que as melhores práticas individuais ou conjuntos de práticas de gestão de pessoas contribuem diretamente para um melhor desempenho da organização, independentemente do contexto em que elas operam. Já a visão contingencial sustenta que, para ser eficaz determinadas práticas de gestão de pessoas devem ser coerentes com condições ambientais externos e fatores organizacionais. A visão configuracional, por sua vez, compreende que o sistema de gestão de pessoas pode ser combinado de diferentes formas para obter um número de configurações que seja mais adequado para cada tipo de organização (Cortês; Meneses, 2019).

Um dos fundamentos teóricos sobre gestão estratégica de pessoas reconhece que o impacto da gestão de pessoas no desempenho depende de três dimensões: alinhamento vertical ou externo, onde a estratégia está integrada com os objetivos e metas da organização; o alinhamento horizontal ou interno, quando as diversas práticas de gestão de pessoas formam um conjunto coerente e consistente; e a implementação efetiva das políticas desenhadas (Han *et al.*, 2019; Sian *et al.*; 2017).

De acordo com Kaifeng e Messersmith (2018), o enfoque no alinhamento da área de gestão de pessoas requer planejamento efetivo de políticas e práticas que envolva desde

processos de recrutamento, retenção e desenvolvimento de pessoas, até mecanismos de transformação dos ambientes organizacionais.

No esforço de diferenciar esses conceitos, Boon, Den Hartog e Lepak (2019) argumentam que, enquanto as políticas correspondem às intenções organizacionais declaradas sobre a utilização de seus recursos de gestão de pessoas, as práticas representam o que é implementado pela organização, ou seja, as políticas representam as diretrizes para a gestão de pessoas enquanto as práticas as ações. Demo, Fogaça e Costa (2018) compartilham a mesma visão pois compreendem as políticas como guias de pensamento e ação da gestão de pessoas para a consecução dos objetivos organizacionais enquanto as práticas correspondem as atividades que compõem as políticas.

A conceituação da gestão estratégica de pessoas na contemporaneidade diz respeito ao alinhamento das formas de atuação individuais e coletivas as metas organizacionais, estabelecendo resultados, planejando ações e acompanhando a sua efetivação (Cortês; Meneses, 2019; Schikmann, 2010). Dessa forma, passa a se concentrar no gerenciamento do desempenho e no comprometimento e envolvimento dos funcionários, buscando orientá-los para os resultados esperados pela organização (Boon, Den Hartog; Lepak, 2019; Carmo *et al.*, 2018).

Na visão de Schikmann (2010), uma gestão estratégica de pessoas inclui mecanismos e instrumentos que guardam uma relação de dependência entre si e envolve o planejamento dos recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada e a avaliação de desempenho. Diante disso, a forma com que os recursos humanos são geridos podem levar ao cumprimento das metas, a partir da seleção de pessoas certas, passando pela avaliação de desempenho individual dos funcionários até o desenvolvimento das competências necessárias para alcance dos objetivos organizacionais (Costa; Demo; Paschoal, 2019).

Dotar a organização de uma perspectiva efetiva para o gerenciamento do quadro de pessoal que contribua para a ampliação do desempenho é o propósito do caráter estratégico da área de gestão de pessoas, conforme Storey, Ulrich e Wright (2019). Para isso, é necessário o alinhamento com as diretrizes estratégicas, orientação no longo prazo e uma preocupação com questões macro, a cultura organizacional e a gestão de mudança.

Dessa forma, a estratégia em gestão de pessoas representa a tradução das prioridades e objetivos básicos da organização como forma de criar capacidades que levem à obtenção de melhores resultados (Demo; Fogaça; Costa, 2018). O foco passa a ser na definição dos resultados esperados, no planejamento a curto, médio e longo prazo e no monitoramento das ações para o seu alcance.

2.2.1 Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público

A gestão estratégica de pessoas no setor público passou a ser fortalecida a partir das reformas administrativas implementadas pela *New Public Management* (NPM), que tinha como propósito introduzir práticas empresariais de organizações privadas para melhorar a eficiência e efetividade das entidades públicas. Esses movimentos afetaram de forma significativa o comportamento, os ambientes de trabalho e o desempenho dos funcionários públicos por meio de práticas e políticas de gestão de pessoas (Blom *et al.*, 2020; Camões, 2019; Knies; Leisink, 2018).

Boselie, Van Harten e Veld (2021) conceituam a gestão de pessoas no serviço público como um conjunto de decisões gerenciais sobre práticas e políticas que moldam os esforços e contribuições dos servidores públicos para alcançar objetivos específicos. Envolve também a coordenação estratégica de políticas, valores e práticas para reter, crescer e manter o bem-estar dos funcionários de uma organização (Reina; Scarozza, 2021).

Para Bergue (2020) a gestão estratégica de pessoas no setor público pode ser definida a partir de uma perspectiva sistêmica, que esteja alinhada com a estratégia da organização e legitimada no contexto organizacional, reconhecendo as pessoas como elementos fundamentais na produção de valor público e de continuidade da organização. Segundo o autor, trata-se de um processo em constante elaboração e que é passível de ser perseguido, uma vez que depende menos da estrutura e da dimensão da organização, e mais da força com que o conceito ganha evidência e se traduz em ação pelos gestores públicos.

Entretanto, o significado do termo estratégia, no contexto público, é muito menos claro, já que as organizações públicas estão inseridas em redes de autoridade e não em mercados econômicos. Nesse cenário, as estratégias são produzidas em respostas a uma variedade de signos concorrentes, que não emanam dos mercados, mas de estruturas, processos, relações econômicas, políticas, jurídicas e organizacionais complexas (Fahim, 2018). Com isso, a implementação de um modelo estratégico de gestão de pessoas revela-se mais complicado, uma vez que as organizações do setor público possuem múltiplos objetivos e prioridades que, muitas vezes, são conflitantes em relação as demandas de diversos grupos de partes interessadas (Knies *et al.*, 2018).

Além disso, a relação entre gestão de pessoas e desempenho depende da natureza das atividades e de múltiplos *stakeholders* envolvidos para determinar uma possível cadeia de valor, uma vez que a definição de desempenho é contextualizada por componentes externos e internos da organização. No contexto do setor público, desempenho não é considerado apenas

em termos de eficácia organizacional, mas surge em um contexto multidimensional, que reflete não só indicadores de desempenho financeiro e medidas de produtividade, como também envolve a criação de bem-estar dos funcionários e bem-estar social (Boselie *et al.* 2019; Boselie; Schott, 2021).

Segundo Vandy (2023), a adoção de novas práticas de gestão no setor público tem implicações significativas para os profissionais de gestão de pessoas, o que requer um exame das abordagens tradicionais desenvolvidas pela área. Essa mudança traz a necessidade de alinhamento das suas políticas e práticas com as metas e objetivos da organização, bem como, a presença de profissionais com profundo entendimento da estratégia e com habilidades necessárias para executá-las.

Ripoll e Ritz (2021), apresentam um modelo de gestão de pessoas para promover o alto desempenho público, a partir da orientação de estratégias organizacionais e políticas pessoais que possam assegurar a entrega de valores públicos (Figura 3). Segundo eles, as estratégias de gestão de pessoas precisam ser desenvolvidas em linha com a missão descrita pelas partes interessadas, mas levando em consideração os fatores de influência externos e as características organizacionais. Em seguida, as práticas de gestão de pessoas são projetadas e implementadas para cultivar as habilidades, motivação e oportunidades da força de trabalho para assegurar que a missão pública escolhida seja traduzida em produtos e resultados.

Figura 3 - Modelo de Gestão de Pessoas aplicado ao setor público



Fonte: Adaptado de Ripoll e Ritz (2021).

Para Knies *et al.* (2022), as políticas de pessoal no setor público têm sido tradicionalmente orientadas para o bem-estar dos funcionários, ao invés de serem impulsionados para uma orientação racionalista de melhoria do desempenho organizacional, como ocorrem no setor privado. Os pesquisadores constataram, ao investigar a distinção entre as práticas de gestão de pessoas do setor público e privado de países europeus, que esses

valores predominantes do setor público são menos suscetíveis a mudanças. Mesmo com as transformações nas lógicas institucionais em direção as ideias da NPM, as organizações públicas não estão menos comprometidas com práticas de igualdade de oportunidades e gestão de bem-estar, apesar das diferenças público-privadas de gestão de pessoas terem diminuído nos últimos anos.

No contexto do serviço público, a gestão por competências se configura como uma ferramenta para operacionalizar a gestão estratégica de pessoas, à medida que utiliza as competências como elemento para proporcionar o alinhamento vertical e horizontal das práticas de gestão de pessoas com a estratégia da organização (OCDE, 2010). Dessa forma, o modelo seria efetivado por meio de uma política de gestão que se baseia no mapeamento e desenvolvimento de competências estratégicas necessárias para o alcance dos resultados que se pretende alcançar (Oiticica *et al.*, 2021; Nunes; Bilac; Luz, 2020). Envolve a análise dos cargos e funções, a identificação das habilidades e conhecimentos requeridos e a definição de um perfil ideal para cada área de atuação, podendo ser utilizada em todo o ciclo de gestão de pessoal (Kriiger *et al.*, 2018).

Segundo Carmo *et al.* (2018), algumas características inerentes ao serviço público acabam dificultando a implementação do modelo de gestão estratégica de pessoas, que estão relacionadas, sobretudo, a rigidez da legislação e o apego as formas tradicionais de gestão, limitando a autonomia dos líderes na gestão de pessoas. Esses e outros elementos contribuem para que as unidades de gestão de pessoas sejam vistas apenas como centros de controle, na execução e monitoramento de aspetos legais, ao invés de parceiros estratégicos.

Diante disso, percebe-se que é necessário repensar as políticas e práticas da gestão de pessoas do serviço público, considerando as variáveis contextuais e os atores envolvidos, de forma a estabelecer uma integração estratégica da área com os objetivos organizacionais. Para isso, Bergue (2020) defende a importância de superar a visão departamental e funcional atribuída a área de gestão de pessoas no serviço público e passar a percebê-la como um exercício colaborativo, que se traduz em uma relação de mútuo envolvimento.

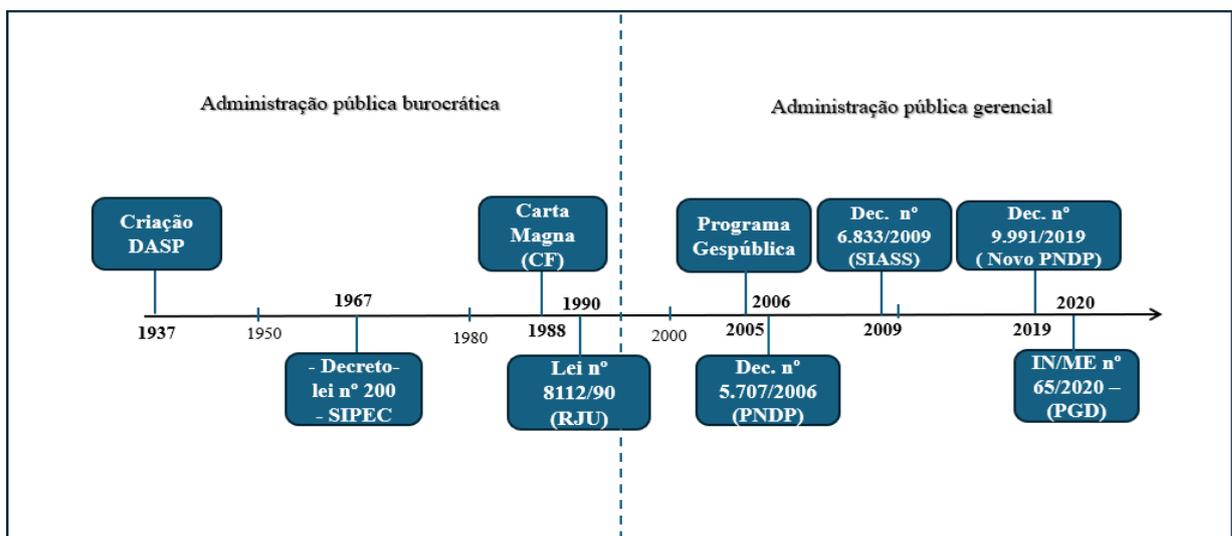
De acordo com Côrtes e Meneses (2019), as pessoas são a força vital do serviço público, se constituindo no principal vetor responsável pela formulação e execução das políticas públicas. Esse protagonismo torna as práticas de gestão de pessoas extremamente importantes, principalmente quando estão alinhadas aos objetivos organizacionais, como forma de proporcionar condições efetivas para o alcance de resultados organizacionais (Costa; Demo; Paschoal, 2019).

As organizações públicas precisam remodelar seus processos de trabalho, especialmente no que tange a área de gestão de pessoas, que lida com o capital intelectual das instituições, de forma a atender as demandas sociais. Nesse intuito, é necessário fugir da lógica do setor privado e adotar mecanismos de gestão que sejam eficientes e eficazes, mas que não adoçam os indivíduos, fomentando a motivação e a criatividade (Siqueira; Mendes, 2014). Para Klein, Pereira e Lemos (2019), a adoção de métodos capazes de gerar práticas e valores de resultados, aliados a avaliação de fatores que impactam nas condições de trabalho, traz impactos positivos na qualidade de vida e no desempenho dos servidores.

2.2.2 A Gestão de Pessoas no contexto da Administração Pública Federal Brasileira

A evolução da gestão de pessoas no setor público brasileiro está atrelada as reformas administrativas que ocorreram a partir de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC), que se transformou, posteriormente, no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) (Carmo *et al.*, 2018). Esse foi o primeiro esforço efetivo para constituição de um serviço público profissional e a instituição de um órgão central para tratar das políticas de pessoal no Brasil (Kriiger *et al.*, 2018). Desde então, inúmeros dispositivos foram criados para regulamentar a relações de trabalho, culminando em iniciativas recentes de mudança das políticas de gestão de pessoas das organizações públicas, conforme elencado na Figura 4.

Figura 4 - Evolução histórica da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal brasileira



Fonte: Elaboração própria a partir de Bresser-Pereira (2022), Silva (2021), Carmo *et al.* (2018) e Brasil (2005; 2006; 2009; 2019; 2020).

A reforma administrativa realizada em 1967, por meio do Decreto-lei nº 200, buscou modernizar os processos administrativos e superar a rigidez burocrática, na tentativa de imprimir dinamismo e eficiência para a administração pública. Nesse período, parte das atividades públicas do Estado foram transferidas para fundações, autarquias e sociedades de economia mista, seguindo os princípios de racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, descentralização e controle dos resultados. Uma das inovações do decreto foi organizar diversas atividades em forma de sistemas estruturantes, composto por um órgão central, responsável pela orientação normativa, supervisão técnica e fiscalização das atividades sob sua competência, e pelos órgãos setoriais e seccionais. Com isso, cada área de gestão de pessoas dos órgãos e entidades do poder executivo federal passou a compor o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que coordena as atividades de pessoal até os dias atuais (Bresser-Pereira, 2022; Silva, 2021).

A Constituição de 1988 é considerada o terceiro marco histórico de reforma administrativa no Brasil, trazendo grandes mudanças aos paradigmas centralizadores da época. A nova constituinte trouxe avanços em termos de descentralização de diversas políticas públicas e de universalização de direitos e de acesso aos cargos e empregos públicos, tornando obrigatória à investidura mediante concursos, apesar desse instituto ser previsto no país desde a Constituição de 1934. Entretanto, embora os processos seletivos representem a noção de mérito na seleção de pessoal na administração pública, conforme o ordenamento constitucional, fundamentado nos princípios de impessoalidade e eficiência, muitos dos seus processos e resultados são considerados disfuncionais, sobretudo, pelo foco exacerbado no aspecto jurídico e por falhas de natureza gerencial (Sechi *et al.*, 2021; Abrucio; Loureiro, 2018; Coelho; Menon, 2018).

A primeira metade da década de 1990 é caracterizada pelas transformações na carreira do funcionalismo público da esfera federal, a partir do estabelecimento do Regime Jurídico Único (RJU), instituído pela Lei nº 8112/1990, importante instrumento regulatório das atividades dos servidores públicos (Brasil, 1990). Nesse período também se inicia o processo de reforma do Estado, influenciado pelos princípios da NPM, e que trouxe uma intensa reestruturação das práticas da administração pública, substituindo o modelo burocrático por um modelo gerencial, na busca por eficiência e qualidade dos serviços públicos (Bresser-Pereira, 2022). As perspectivas de mudança nas políticas de gestão do serviço público brasileiro estão expressas na edição do Decreto nº 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) (Brasil, 2005).

O Programa Gespública foi responsável pela criação de vários instrumentos estratégicos para auxiliar no processo de melhoria contínua da gestão pública, dentre eles, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). O Modelo define parâmetros alicerçados em fundamentos da administração contemporânea, considerando fatores como pensamento sistêmico, aprendizagem organizacional, cultura de inovação, liderança, geração de valor e comprometimento com as pessoas, dentre outros. Apresenta ainda, diretrizes de excelência gerencial que inclui a área de gestão de pessoas, vista como o centro prático da ação organizacional, capaz de transformar finalidade e objetivos em resultados (Corcino *et al.*, 2019; Brasil, 2014).

A partir desse cenário, o movimento de modernização e profissionalização do serviço público introduziu a noção de que a gestão de pessoas poderia ser reconhecida como ferramenta estratégica, no alcance de resultados e desempenho, alinhada ao modelo de gestão proposto pela NPM. Com isso, as unidades de gestão de pessoas do setor público, até então denominadas como Administração de Recursos Humanos (ARH), com ênfase no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, transitaram para a chamada Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (Araújo; Silvério; Cavalcante, 2023; Carmo *et al.*, 2018).

Um exemplo disso foi o surgimento do Decreto nº 5.707/2006, que instaurou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos do poder executivo federal (Brasil, 2006). O decreto foi editado em 2019 (Decreto nº 9.991/2019), trazendo como novidade a adoção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), a partir do qual são mapeadas as necessidades de desenvolvimento dos servidores para proposição de treinamentos que estarão centralizadas nas escolas de governo (Brasil, 2019; Camões; Menezes, 2016).

Foi por meio desse decreto que o governo federal apresentou o modelo de gestão por competências às instituições públicas, como forma de modernizar as estruturas de gestão existentes, objetivando a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público (Montezano; Petry, 2020; Brasil, 2006). Entretanto, o modelo tem apresentado inúmeras dificuldades de implementação, em razão de aspectos ambientais, contextuais e do próprio modo de configuração do serviço público brasileiro (Kreisig *et al.*, 2021; Camões; Menezes, 2016). Frente a isso, a gestão de pessoas da administração pública passou a coexistir de duas formas, conforme Gomes, Barbosa e Cassunde (2021) descrevem no Quadro 01:

Quadro 1 - Características dos modelos de Gestão de Pessoas da Administração Pública brasileira

Dimensão	Gestão de pessoas tradicional	Gestão de pessoas por competências
Estrutura	Funcional, formalista e mecanicista, verticalizada, centralizada. O controle está no centro das relações entre as pessoas e as organizações.	Amplamente descentralizada. Considera que para a evolução são necessários mecanismos de avaliação de desempenho.
Indivíduo	Abordagem taylorista, buscando a pessoa certa para o lugar certo.	Privilegia o desenvolvimento de habilidades individuais; as pessoas têm influência sobre a eficiência organizacional.
Cargo	Enfatiza o desenho e as atribuições do cargo.	Enfatiza as competências desejadas para a investidura no cargo e sugere novo desenho para a formação profissional.
Tarefas	Fragmentadas, padronizadas, ênfase sobre as obrigações de cada posto de trabalho.	Integrais, complexas e exigem dos indivíduos a capacidade de pensar e executar simultaneamente várias tarefas.
Treinamento e Desenvolvimento	Utiliza-se da lógica do posto de trabalho, capacitação direcionada à execução de tarefas.	Enfatiza o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Fonte: Gomes, Barbosa e Cassunde (2021).

Em 2009, o Governo Federal criou o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), por meio do Decreto nº 6.833/2009, lançando em 2010 a Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal, instrumentos criados para fornecer diretrizes para coordenação de ações de vigilância, promoção e assistência à saúde do servidor (BRASIL, 2009). Apesar disso, estudos apontam que a atuação na promoção de saúde dos servidores ainda é um desafio na Administração Pública Federal (APF). Borges, Barros e Magalhães (2020), por exemplo, identificaram que apenas um terço das universidades federais possui uma estrutura de gestão de pessoas que esteja pautada na concepção de qualidade de vida sistêmica e preventiva. Os pesquisadores apontam para a necessidade de uma adequada gestão de qualidade de vida no trabalho, que possa propiciar bem-estar para que os servidores exerçam suas funções com maior empenho, de forma a favorecer a satisfação dos cidadãos usuários do serviço público.

Outro marco importante na organização da gestão de pessoas da administração pública federal foi a edição da Instrução Normativa ME nº 65/2020, e, posteriormente, a promulgação do Decreto nº 11.072/2022, que tratam da Programa de Gestão e Desempenho (PGD). O PGD é um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos servidores públicos federais, e que se baseia em metas e resultados, contrapondo o modelo anterior de simples cumprimento da jornada de trabalho. Com isso, trouxe inovação nos arranjos laborais, à medida que possibilitou a execução das atividades em

regime presencial, remoto ou híbrido, abrindo espaço para a regulamentação do teletrabalho nos órgãos integrantes do SIPEC, para além da pandemia de Covid-19, que reconfigurou a perspectiva de trabalho no serviço público (Virgílio; Burigo, 2023; Brasil, 2022).

Na próxima seção aborda-se sobre os indicadores de gestão de pessoas, trazendo suas características e principais modelos.

2.3 Indicadores de Gestão de Pessoas

Indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas capazes de demonstrar o estado de uma operação, processo ou sistema e que permita a comparação em relação ao passado ou expectativa de desempenho (Francischini; Francischini, 2017). São ferramentas que podem ser empregadas para revelar a situação atual de uma organização, produzindo subsídios para a promoção de melhorias, uma vez que irão medir os aspectos considerados mais críticos ou importantes (Pereira; Pacheco; Pedro Filho, 2021; Parmenter, 2020).

Para Franceschini, Galletto e Maisano (2019), um indicador é o resultado de uma medição de desempenho, geralmente expressos em um número, que dará a magnitude, e uma unidade de medida, que irá conceder o sentido. Segundo Bahia (2021) essas unidades de medida podem ser diversas, mas as mais comuns são classificadas em indicadores simples, representados por um valor numérico que uma variável pode assumir, e indicadores compostos, que expressam a relação entre duas ou mais variáveis, comumente formados por porcentagem, proporção, índice e taxa.

Na visão de Galanaki e Lazazzara (2020) os indicadores de gestão de pessoas são usados para determinar o que é feito, com que eficiência e eficácia isso é feito, e como se relaciona com o desempenho organizacional. São ferramentas que podem agregar valor as organizações, reduzindo a incerteza na tomada de decisões gerenciais por meio da disponibilidade de informações e evidências.

Para Pillai e Sivanthanu (2022) as métricas de gestão de pessoas desempenham papel crucial na orientação de medidas de desempenho, que, quando processados de forma segura e confiável, podem orientar os tomadores de decisão e os resultados organizacionais. Da mesma forma, Durai, Rudhramoorthy e Sarkar (2019) declaram que o uso de métricas de gestão de pessoas melhora a eficácia organizacional e a tomada de decisões estratégicas, impactando positivamente no desempenho organizacional. Isso porque serão utilizados os conhecimentos dos profissionais da área, no que diz respeito ao seu entendimento da melhor maneira de recrutar, selecionar, desenvolver, motivar, avaliar e reter funcionários, aumentando a

capacidade de gerenciar e melhorar as políticas e práticas de gestão de pessoas de maneira eficaz.

Jayanthi (2020) aponta que os indicadores de gestão de pessoas são frequentemente negligenciados em muitas organizações, o que é um erro, porque essas métricas são muito importantes na avaliação da eficiência das políticas de gestão de pessoas. Segundo o autor, um dos objetivos dos indicadores de gestão de pessoas é ajudar a entender como o capital humano pode ser canalizado e utilizado para ajudar a organização, e a forma como se identifica e prioriza essas métricas é uma indicação do que ela considera como objetivos mais importantes.

Para avaliar o efeito do capital humano e das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre a estratégia e no desempenho, as organizações podem utilizar indicadores de eficiência, eficácia e de impacto ou efetividade (Bergue, 2020; Boudreau; Ramstad, 2007). Os indicadores de eficiência focam nos custos e produtividade de atividades e ajudam a revelar a capacidade das diversas funções de gestão de pessoas para evitar desperdício, seja de tempo, dinheiro ou esforço (Latif, 2022; Fink; Sturman, 2017).

De acordo com Bergue (2020, p. 326), “a eficiência é um parâmetro de avaliação da utilização dos recursos disponíveis”. Para o autor, no caso dos serviços públicos, onde as pessoas são a principal fonte de geração de valor, os conceitos de eficiência podem ser associados a produtividade e economicidade. Dessa forma, uma gestão de pessoas com a máxima eficiência é aquela em que todas as pessoas têm seu potencial produtivo inteiramente utilizado, tanto em termos de habilidades e competências, quanto em tempo de atividade ou serviço.

Os indicadores de eficácia tendem a avaliar se as iniciativas de gestão de pessoas estão entregando os resultados pretendidos. Essas métricas podem ser ajustadas para representar a qualidade dos esforços da gestão de pessoas em sistemas amplos, como recrutamento, seleção de pessoal, treinamento, remuneração, avaliação de desempenho, relações de trabalho, etc. A criação de medidas de eficácia força o tomador de decisão a pensar além dos recursos necessários para se envolver em uma tarefa de gestão de pessoas, e ponderar nos benefícios que devem ser apresentados pelo sistema (Fink; Sturman, 2017).

Os indicadores de impacto ou efetividade visam verificar o grau de impacto dos investimentos em gestão de pessoas no desempenho geral da organização. Diferem-se das medidas de eficiência e eficácia porque são mais estreitamente alinhadas a estratégica organizacional (Latif, 2022; Dulebohn; Johnson, 2013).

Pillai e Sivanthanu (2022) argumentam que os indicadores de gestão de pessoas incluem métricas financeiras e não financeiras que ajudam os gestores a tomarem decisões certas estrategicamente, por meio da avaliação das práticas que contribuam para o alcance do desempenho organizacional. Os resultados das práticas de gestão de pessoas podem ser medidos com métricas descritivas, que ajudam a olhar para o passado ou fornecer retrospectiva, e preditivas, que ajudam a olhar para a frente ou fornecer previsão (Dulebohn; Johnson, 2013). Entretanto, a qualidade dos dados modera a relação entre os resultados das práticas de gestão de pessoas e a indicadores levantados. Isso implica que, quando mais alto é a qualidade dos dados, mais corretos e confiáveis são os valores das métricas (Haque, 2020; Dahlbom *et al.*, 2019).

Para que os indicadores e os esforços analíticos de gestão de pessoas tenham impacto significativo nos resultados, as organizações precisam de dados confiáveis, disponíveis, consistentes e relevantes. Além disso, precisam estar vinculados a resultados estratégicos e, principalmente, ser orientados para a ação, já que eles têm pouco valor quando não são usadas para a tomada de decisão organizacional. Por isso, para identificar e desenvolver indicadores de desempenho é importante ter em mente o seu propósito (Bennet, 2019; Kavanagh; Johnson, 2018).

A identificação adequada de um problema ou oportunidade talvez seja o fator crítico mais importante na coleta de dados e análise de métricas de gestão de pessoas. Entretanto, embora seja fundamental ter uma boa compreensão desses indicadores, muitos gestores/profissionais da área podem ter conhecimento limitado de como coletar, analisar, armazenar e utilizar essas informações (Anger *et al.* 2021; Kavanagh; Johnson, 2018).

Segundo Baron (2011) não existe uma forma correta de medir o capital humano, já que as medidas são específicas ao contexto e variará ao longo de tempo, de acordo com as necessidades da estratégica organizacional. Por isso, é mais importante que os processos em torno da medição sejam precisos e confiáveis, embora existam certas medidas que, quando aplicadas, fornecem informações úteis sobre o funcionamento da organização e a utilização de recursos humanos.

Esse processo de medição é capaz de aumentar o conhecimento do local de trabalho e proporcionar maior controle e visualização das funções organizacionais. No caso da gestão de pessoas, por exemplo, um gestor que mede o impacto das iniciativas de capacitação e desenvolvimento sobre o desempenho individual ou organizacional, pode identificar lacunas de competências e possíveis áreas que precisam de melhorias futuras, a fim de desenvolver as capacidades dos funcionários (Durai; Rudhramoorthy; Sarkar, 2019; McCracken *et al.*, 2017).

Desta forma, para garantir sua contribuição estratégica é necessário o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho que demonstre o impacto da gestão de pessoas nos demais setores e no desempenho global da organização, e que se concentre na maneira como a área pode desempenhar um papel central na implementação da estratégia. Essa arquitetura permitirá compreender como as pessoas criam valor e como medir esse processo (Becker; Huselid; Ulrich, 2018).

2.3.1 Modelos de Indicadores de Gestão de Pessoas

Existem diversos modelos de indicadores que auxiliam na mensuração das práticas de gestão de pessoas. Embora alguns índices possam variar, dependendo do contexto ou das necessidades da organização, alguns são considerados clássicos já que são capazes de mensurar componentes importantes, dentre eles, a rotatividade e as ausências dos funcionários ao trabalho, denominada como absenteísmo (Moraes; Scheffer; Sagaz, 2020).

O índice de absenteísmo mensura as faltas dos funcionários ao trabalho, que podem estar associados a diversos motivos voluntários e involuntários do trabalhador, já que sofrem influência de diversos fatores como condições de trabalho, falta de motivação, problemas pessoais, estilo de gestão e conflitos interpessoais, dentre outros (Bachmann, 2023; Roloff *et al.*, 2021; Flores *et al.*, 2016).

Para Quick e Lapertosa (1982) absenteísmo pode ser expresso de cinco formas: voluntário, quando o funcionário se ausenta por razões particulares, sem justificativa ou amparo legal; compulsório, imposto de forma legal ou administrativa; legal, quando há faltas amparados por lei; por doenças ocupacionais ou acidentes de trabalho; e, por doença, que inclui todas as ausências por motivos de saúde.

O absenteísmo-doença tem múltiplas causas que podem estar associadas a variáveis demográficas como idade, sexo, nível de ocupação, ou mesmo aspectos relativos ao ambiente de trabalho. No serviço público, o absenteísmo pode afetar tanto a instituição como os usuários e os trabalhadores, gerando impacto de ordem econômica, operacional, física e mental, sendo necessário o investimento na qualidade de vida e saúde dessas pessoas (Gonçales; Zanatti, 2023; Mendonça *et al.*, 2022; Klein *et al.*; 2017).

Por outro lado, o índice de rotatividade ou *turnover* mede a relação entre o número de entrada e saída dos funcionários de uma organização, que podem ocorrer de forma voluntária ou involuntária (Bergue, 2020). Serrano *et al.* (2022) apontam a rotatividade como um dos

principais indicadores na gestão de pessoas, pois ajudam a organização a calcular o número de servidores que deixaram a instituição em determinado momento.

Outra métrica bastante usual é o índice de retenção, capaz de fornecer uma compreensão adequada sobre as mudanças da força de trabalho de uma organização ocorrido entre o início e o término de um determinado período. De acordo com Steil *et al.*, (2016), enquanto a rotatividade aponta o percentual de mudança no quadro de pessoal, a retenção representa a capacidade de manter os funcionários considerados importantes na organização. É o processo inverso pois indica o comportamento de continuar ao invés de deixar a organização, o que implica no desejo das instituições de manter seus funcionários, a partir de diversas políticas e práticas de permanência (Fahim, 2018).

Esses indicadores também podem estar associados ao planejamento da força de trabalho, que vai além da quantidade de pessoas necessárias, mas pauta-se na gestão por competência, na análise do perfil necessário e na contribuição do quadro total que a organização precisa para atender a seus objetivos. Contemplam ainda indicadores relacionados a aumento ou redução da força de trabalho, tempo médio de preenchimento de vagas, previsão para aposentadoria (Vitorino, 2018; Bassi; Simonetto, 2017; Assis, 2012).

Além da avaliação de componentes como taxa de absenteísmo, rotatividade e retenção, outros indicadores que ajudam a identificar o nível de bem-estar dos funcionários envolvem, principalmente, pesquisas de satisfação e de clima organizacional. Esses instrumentos servem como ferramentas para medir a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho e viabiliza o diagnóstico de pontos críticos que afetam, positiva ou negativamente, o comportamento e o desempenho dos funcionários (Moraes *et al.*, 2020; Flores; Silva, 2018).

Os indicadores de treinamento e desenvolvimento são fundamentais para avaliar a eficácia das ações de capacitação desenvolvidos pelos órgãos. Os principais indicadores utilizados medem a proporção de funcionários que participam de programas de treinamento ou fatores como o custo ou tempo médio de horas de treinamento realizadas (Bassi; Simonetto, 2017).

Alguns indicadores presentes na literatura envolvem ainda o processo de planejamento de liderança, a fim de identificar e desenvolver funcionários potenciais que possam preencher posições críticas, visto que, a sua qualidade e sustentabilidade tem forte impacto nos resultados organizacionais. Apresentam medidas como amplitude de comando, taxa de sucessão, dentre outros (ISO, 2018; Vitorino, 2018; OCDE, 2010).

2.4 Governança Pública na Gestão de Pessoas

A discussão sobre governança no setor público ganhou destaque a partir da associação do conceito, inicialmente incorporado no contexto privado, no conjunto de agenda da NPM, que buscou proporcionar um novo modelo de gestão pública com foco em princípios de eficiência administrativa e na busca por resultados. Diante disso, a governança pública surge como um novo paradigma, que agrega aspectos distintos da nova gestão pública e da administração pública tradicional, aplicada a novos tempos e contextos. Entretanto, a utilização do termo na esfera pública tem sido relacionada não apenas a fatores gerenciais, como forma de direção e controle das organizações, mas principalmente na forma de conduzir políticas públicas (Correio; Correio, 2019; Olivieri; Nestlehner; Paiva Jr, 2018).

Para Martins e Marini (2014) a governança pública pode ser entendida como um sistema que busca gerar valor para a sociedade através da colaboração entre o governo e os diversos setores da comunidade. Essa colaboração se dá na forma de coprodução de serviços, políticas e bens públicos, com o objetivo de melhorar o desempenho da administração pública.

Buta e Teixeira (2020, p. 389) definem governança pública como “arranjos de natureza pública que permitem a participação de todos os interessados, sob a coordenação do Estado, na solução dos problemas comuns, possibilitando assim a entrega de serviços públicos de qualidade, bem como, o controle social”. Segundo Teixeira e Gomes (2019) a governança pública preconiza o estabelecimento de procedimentos e a respectiva execução, com a finalidade de instrumento gerador de eficiência administrativa, em busca do alcance dos resultados alinhados entre o agente (gestores públicos) e o principal.

No âmbito da administração pública federal, a política de governança pública foi lançada pelo Decreto nº 9.203/2017. O dispositivo estabelece como princípios de governança a capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas, responsabilidade e transparência. Estabelece ainda a implementação de mecanismos e práticas e governança pela alta administração dos órgãos públicos que contemplem: 1) formas de acompanhamento de resultados; 2) soluções para a melhoria do desempenho das organizações; e, 3) instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências (Brasil, 2017a).

O uso da governança no setor público consiste na aplicação do tríplice mecanismo de liderança, estratégia e de controle, que envolvem um conjunto de práticas para permitir que a organização e às partes nela interessadas possam avaliar suas demandas, direcionar a sua

atuação e monitorar o seu funcionamento, aumentando as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos (Brasil, 2020; Brasil, 2017a).

Nesse contexto, o TCU, órgão de controle externo do Governo Federal, passou a estruturar e consolidar o modelo de governança no setor público a partir da publicação do Referencial Básico de Governança (RBG). O documento apresenta um conjunto de boas práticas que devem ser estabelecidas como ferramenta de apoio das organizações nas atividades de governança (avaliar, dirigir e monitorar), conforme mostrados na Figura 07.

Figura 5 - Mecanismos e práticas de Governança Pública



Fonte: Brasil (2020).

Para o TCU (Brasil, 2020), a liderança envolve os conselhos superiores e a alta administração e tem o papel de avaliar o modelo de governança adotado para ajustá-lo ao contexto e objetivos organizacionais, comunicando-o para as partes interessadas. Também é responsável por estabelecer a estratégia, direcionando-a as demais unidades organizacionais para que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em indicadores e metas. O controle envolve práticas de prestação de contas e transparência para demonstrar aos cidadãos como os recursos públicos estão sendo empregados e se as metas estão sendo atingidas.

Com a publicação do RBG e outros documentos adicionais, o TCU tem contribuído para o processo de aperfeiçoamento do desempenho dos órgãos da APF. Essa iniciativa também ampliou a compreensão da relação entre os sistemas de governança e o conjunto de

práticas de gestão consideradas críticas para o alcance dos resultados institucionais, como a área de gestão de pessoas.

Souza (2017) destaca que governança e gestão pessoas é uma temática que vem ganhando notoriedade nos últimos anos, mas ainda é pouco explorada no meio acadêmico. Segundo o TCU (Brasil, 2017, p.7), a definição do termo governança de pessoas ainda está em construção e pode ser definida como o “conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis”.

De acordo com Bergue (2020) a área de gestão de pessoas é um espaço de articulação de arranjos de governança organizacional, à medida que estimula a formação de espaços de interação capazes de mobilizar interesses e potencialidades. Segundo o autor, como a governança pública está orientada para a sociedade, é necessário fortalecer o processo de ação coletiva para promover uma boa administração que se assente no interesse público, e, as pessoas, incluindo os agentes públicos, são pontos centrais nesse processo.

Para o TCU (Brasil, 2021), a governança de pessoas tem como objetivo:

- Alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades da organização em prol de resultados.
- Assegurar a utilização eficiente de recursos.
- Otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas.
- Mitigar riscos.
- Auxiliar a tomada de decisão.
- Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados.

Na visão de Souza (2017) a governança e a gestão de pessoas precisam estar em perfeita sintonia para garantir resultados positivos e benefícios à sociedade. Para tanto, um conjunto de boas práticas são essenciais como o alinhamento estratégico da área com os macros objetivos institucionais, que envolve a capacitação permanente dos servidores e gestores, a gestão de talentos e por competência, a definição de modelos comportamentais e a avaliação e monitoramento das ações desenvolvidas, por meio de indicadores de resultado, gestão de risco e prestação de contas.

Após abordar as temáticas que irá fundamentar o campo de investigação proposto nesse estudo, apresenta-se, no próximo capítulo, os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa para a consecução dos objetivos deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade apresentar o percurso metodológico que deu direcionamento a presente pesquisa. Para isso, apresenta-se a classificação da pesquisa, a caracterização do caso de estudo e os procedimentos relativos a coleta e análise dos dados utilizados.

3.1 Classificação da Pesquisa

Em relação a natureza, o estudo em questão está categorizado como pesquisa aplicada, uma vez que teve por objetivo gerar conhecimento a serem utilizados de forma prática para auxiliar na melhoria de problemas existentes na instituição pesquisada (Cervo; Bervian, 2018).

Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva, onde através dos dados que representam o objeto de análise é possível fazer considerações pertinentes ao que foi alcançado como resultado, descrevendo suas características (Rudio, 2015). Para Gil (2017), este tipo de pesquisa tem como ênfase as propriedades e fatos de determinada população ou fenômeno, permitindo estabelecer relações entre as variáveis.

O método de pesquisa aplicado foi um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins, como forma de analisar como os indicadores de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins têm sido implementados para a melhoria das práticas de gestão da força de trabalho e como evoluíram no decorrer dos últimos anos. Esse procedimento, de acordo com Yin (2016), permite compreender os aspectos sociais através do processo de investigação que possibilite preservar situações do cotidiano e características significativas, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Com relação a abordagem, esta pesquisa é classificada como quali-quantitativa, uma vez que busca incorporar elementos de dados qualitativos e quantitativos em um estudo, para possibilitar uma visualização mais ampla do fenômeno a ser estudado. A convergência entre esses dois métodos garante mais credibilidade e legitimidade aos resultados encontrados, como forma de superar as limitações existentes na utilização de um único tipo de pesquisa (Flick, 2013).

Enquanto a pesquisa qualitativa possibilita análises mais profundas em relação ao objeto que está sendo estudado (Rahi, 2017), o método quantitativo tem por finalidade utilizar indicadores numéricos para determinar um fenômeno investigativo específico (Mussi *et al.*, 2019).

3.2 Participantes da Pesquisa

Kruger (2023) define universo da pesquisa como um conjunto de elementos ou indivíduos delimitados e com características comuns ou semelhantes e que serão objeto de estudo. Assim, o universo da pesquisa é caracterizado por servidores com competência relativa à gestão de pessoas.

Como critério de seleção da amostra, foram escolhidos servidores que ocupam cargos de gestão na PROGEDEP, em níveis de coordenação, diretoria e pró-reitoria. No estudo, fez-se o uso de uma amostragem não probabilística por julgamento, considerando que foram selecionados apenas participantes que pudessem realizar uma avaliação adequado sobre a temática (Cooper; Schindler, 2016). Ao todo, 11 (onze) gestores foram selecionados para participarem da pesquisa, mas apenas 10 (dez) foram entrevistados.

3.3 Caracterização do Caso

3.3.1 A Universidade Federal do Tocantins

A UFT é uma entidade pública com sede em Palmas, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), e que atua na promoção do ensino, pesquisa e extensão. Seu processo de criação veio como resposta a uma extensa mobilização da comunidade tocaninense na defesa de um ensino público, gratuito e de qualidade, que culminou na aprovação da Lei nº 10.032/2000, que criou a Universidade (UFT, 2021; Brasil, 2000).

Apesar de criada em 2000, a UFT foi oficialmente implantada em 2003, com a posse dos primeiros servidores públicos e a partir da transferência dos cursos da Universidade do Tocantins (Unitins), mantida pelo Estado do Tocantins. Nessa época, a instituição incorporou mais de 8 (oito) mil estudantes, 25 (vinte e cinco) cursos de graduação, 01 (um) mestrado, além de toda a estrutura física dos campi já existentes da Unitins (UFT, 2021).

Com isso, a UFT passou a atuar através de uma estrutura multicampi, desempenhando suas atividades nas cidades de Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis, passando a ser a maior instituição pública de ensino superior do Estado. Entretanto, passou por um processo de desmembramento em 2019, com a criação da Universidade Federal do Norte do Tocantins – UFNT, que abrangeu os dois *campi* da região norte, Araguaína e Tocantinópolis.

Em mais de 20 (vinte) anos de história, a UFT conta com expressivas transformações e ampliações do seu espaço físico e acadêmico. A universidade conta atualmente com mais de 18 (dezoito) mil alunos matriculados em cerca de 67 (sessenta e sete) cursos de graduação, 40 (quarenta) mestrados, 10 (dez) doutorados, além de atuar em diversos cursos de especializações e em 23 (vinte e três) polos de ensino a distância (UFT, 2022b; 2023a).

3.3.2 A Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

A Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP) é um órgão executivo central integrante da Administração Superior da UFT, responsável por promover as políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas. Criada pela Resolução Consuni nº 21/2015, passou a compor o nível estratégico da instituição, tendo como finalidade atuar na promoção de um ambiente de trabalho equilibrado e sustentável, por meio de práticas coordenadas e estratégicas que integrem ações de formação, desenvolvimento e valorização dos servidores (UFT, 2021, 2015).

Sua implantação veio com a extinção da então Diretoria de Desenvolvimento Humano (DDH), unidade subordinada a Pró-reitoria de Administração e Finanças (PROAD), após amplas discussões entre a gestão superior e a comunidade universitária, em razão da expansão da Universidade e da necessidade de fortalecimento e ampliação das políticas de gestão de pessoas (UFT, 2023b).

De acordo com o Regimento Geral da UFT, a PROGEDEP possui como competências:

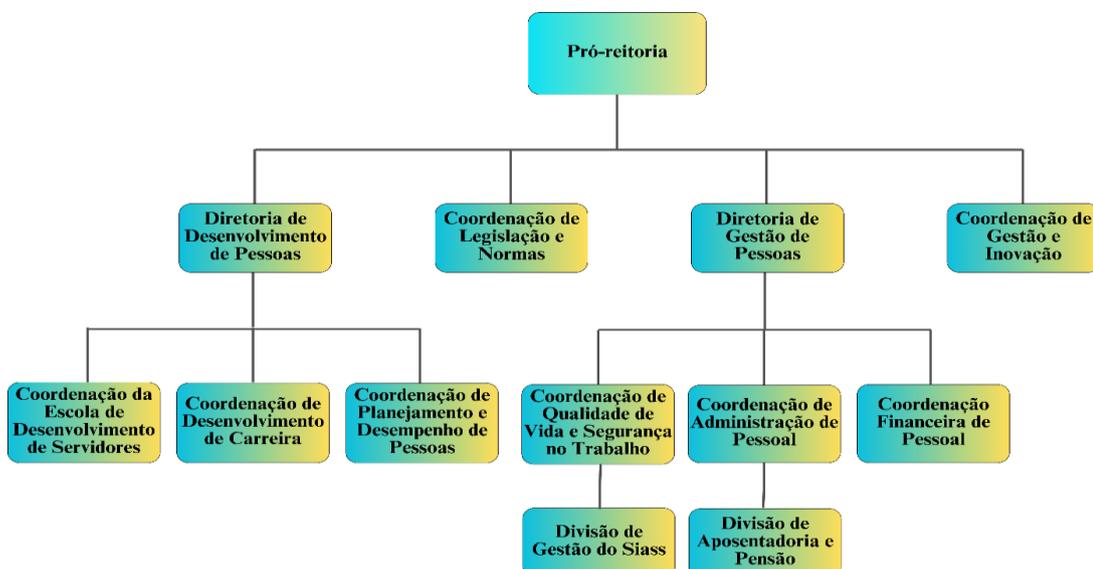
- I - implementar e supervisionar a execução da política definida pelos Conselhos Superiores, referentes às atividades de gestão e desenvolvimento de pessoas, com práticas inovadoras que busquem despertar e desenvolver os servidores de maneira individual, coletiva e humanizada;
- II - planejar, implementar, acompanhar e avaliar as políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas, em parceria com as unidades administrativas e acadêmicas, com assessoramento de Comissões Internas, em consonância ao contexto e futuro da Instituição;
- III - elaborar estudos e relatórios relativos à política de gestão e desenvolvimento de pessoas, em colaboração com outras unidades acadêmicas e/ou administrativas da Instituição, para subsidiar as decisões do Reitor e dos Conselhos Superiores da UFT;
- IV - elaborar o Plano Anual de Trabalho da Pró-Reitoria em consonância com os documentos institucionais, Planejamento Estratégico da Universidade e o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- V - prezar pelo bom funcionamento da Pró-Reitoria observadas as normas e encaminhar os assuntos que excederem os limites de sua competência às instâncias responsáveis;
- VI - representar a Pró-Reitoria nos Conselhos Superiores da Universidade, bem como representar a UFT nas Comissões e Fóruns na área de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas nacional, regional ou local;

- VII - identificar as necessidades de treinamento e formação do quadro de servidores da Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas;
- VIII - garantir o cumprimento da legislação vigente, diretrizes e resoluções referentes à gestão e desenvolvimento de pessoas;
- IX - gerenciar os recursos financeiros e orçamentários de pessoal alocados na matriz orçamentária da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas;
- X - tratar de assuntos referentes à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, de ofício ou quando solicitado;
- XI - atribuir aos setores responsáveis às providências necessárias ao cumprimento das diligências relativas à pessoal, determinadas pelos órgãos de fiscalização e controle interno e externo;
- XII - zelar pelas condições e qualidade de vida no trabalho do quadro de servidores da UFT;
- XIII - fomentar a formação e o desenvolvimento dos servidores nas respectivas carreiras da UFT (UFT, 2022a, p. 11).

No âmbito da UFT, a PROGEDEP está diretamente subordinada a Administração Superior, entretanto, como unidade seccional do SIPEC, segue as diretrizes e normas de pessoal estabelecidas pelo Ministério de Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGISP), órgão central responsável por coordenar e integrar as áreas de gestão de pessoas da APF.

A sua estrutura administrativa é composta por Diretorias, responsáveis por acompanhar o planejamento e monitorar a execução das atividades concernentes a área, e ainda, unidades em nível de Coordenações e Divisões, responsáveis pela execução dessas atividades, conforme organograma apresentado na Figura 06. A UFT conta ainda com unidades de apoio nos 05 (cinco) campus universitários, que realizam atividades descentralizadas de gestão pessoas para os servidores da instituição.

Figura 6 - Organograma da PROGEDEP



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do SIORG (2024).

Quanto ao quadro de pessoal, a PROGEDEP é responsável pelo gerenciamento de diversas categorias de servidores, que incluem ocupantes de cargos efetivos, composto por Professores do Magistério Superior e Técnicos-Administrativos em Educação (TAE), contratos temporários (Professores Substitutos e Profissionais Técnicos Especializados) e estagiários, além dos aposentados e pensionistas, cada qual com regimes jurídicos e planos de carreiras específicos.

3.4 Instrumento de Coleta De Dados

A coleta de dados ocorreu por meio da combinação de fontes primárias e secundárias a fim de possibilitar uma melhor visão do objeto de estudo (Gerring, 2019). Inicialmente, como fonte secundária, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que serviu como suporte para compreender o estado atual das temáticas desenvolvidas no estudo e orientar na coleta e análise de dados (Yin, 2015).

Em seguida, como fontes primárias, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores da área de pessoal da UFT com o objetivo de avaliar o processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas. Esta técnica foi utilizada a partir de um roteiro pré-elaborado, conforme modelo apresentado no Apêndice B, como forma a orientar na condução das entrevistas, onde foram elaboradas questões abertas sobre as temáticas que se pretendia investigar.

Para Minayo e Costa (2018), uma entrevista semi-estruturada permite ao entrevistador um controle maior sobre o que anseia saber sobre o campo de investigação, a partir da combinação de um roteiro com perguntas previamente formuladas e outras abertas, dando espaço para que o entrevistado possa refletir livremente e de forma espontânea sobre os tópicos evidenciados.

Os participantes foram contatados por telefone e e-mail, onde foram informados sobre a finalidade do estudo e convidados a participarem da pesquisa e, após o aceite, as entrevistas foram agendadas. O roteiro foi enviado aos entrevistados previamente a fim de familiarizá-los e permitir o esclarecimento de dúvidas quanto as questões e delimitações definidas.

As entrevistas ocorreram no mês março, de forma presencial e online, a partir da plataforma *Google Meet*. Dos 11 (onze) gestores convidados para participar das entrevistas, apenas um não concordou em participar. As gravações duraram, aproximadamente, 20 (vinte) minutos, e foram transcritas logo após o término da coleta dos dados, a fim de facilitar o processo de investigação. Em seguida, realizou-se o tratamento e análise desses dados,

utilizando procedimentos de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016), conforme será detalhado na seção a seguir.

Para realizar a análise da evolução dos indicadores de gestão de pessoas da UFT, empregou-se a pesquisa documental que é definida por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), como o uso de métodos e técnicas para apreensão, compreensão e análise de tipos variados de documento que ainda não receberam tratamento analítico, se caracterizando como fontes primárias.

Optou-se em analisar os indicadores de gestão de pessoas presentes no plano estratégico da instituição, sendo estes o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (IGovPessoas), o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas) e os indicadores de absenteísmo-doença, além dos indicadores de rotatividade e retenção dos servidores.

Dessa forma, a fim de realizar uma análise da evolução dos indicadores de governança e gestão de pessoas da UFT, procedeu-se a busca nos relatórios individuais de autoavaliação emitidos pelo TCU, referentes aos anos de 2017, 2018 e 2021, disponibilizados no sítio eletrônico do órgão. Além disso, buscou-se pelas tabelas de dados brutos e os questionários aplicados, a fim de realizar um “de-para” das questões aplicadas nos respectivos anos, conforme Apêndice C.

O iGovPessoas é composto pelo indicador EstrPessoas, que avalia a capacidade de gestão estratégica de pessoas, pelas demais práticas de governança organizacional, e pelas práticas que compõem o iGestPessoas. Cada prática possui um subconjunto de questões avaliadas pelo TCU, que formam os agrupadores para a composição do índice. Os resultados dos níveis de capacidades seguem quatro estágios de classificação, onde: de 0,0 a 14,9% é considerado inexpressivo; de 15 a 39,9% é considerado inicial; de 40% a 69,9% é considerado intermediário; e, os valores de 70,0 a 100% compreende o estágio aprimorado (Brasil, 2021b).

A base de dados para o cálculo dos indicadores de absenteísmo-doença, rotatividade e retenção e dos dados demográficos utilizados nesta pesquisa foi construída a partir dos relatórios emitidos pelo Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), disponibilizados pela área de gestão de pessoas da instituição pesquisada.

Para a composição dos indicadores de rotatividade e retenção, procedeu-se com o levantamento do número de desligamentos de servidores e do quantitativo de servidores no período de 2019 a 2023, separados por categoria, a fim de identificar a evolução desses índices na UFT. A fórmula de cálculo utilizada foi proposta pela Organização Internacional de Normalização (ISO, 2018), por meio da Norma ISO 30414:2018, que fornece um conjunto de

diretrizes e métricas de gestão de pessoas aplicável as organizações públicas e privadas, sendo:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{n}^\circ \text{ total de desligamentos em determinado período}}{\text{efetivo total}} \times 100 \quad (1)$$

$$\text{Índice de retenção} = \frac{\text{n}^\circ \text{ funcionários no início do período} - \text{n}^\circ \text{ de desligamentos}}{\text{efetivo total no período}} \times 100 \quad (2)$$

A identificação dos motivos pessoais dos desligamentos voluntários na UFT foi realizada por meio de levantamento de dados disponibilizados pela unidade, oriundos dos processos de exoneração e vacância, já que, a instituição adota como procedimento a solicitação de indicação da motivação dos pedidos desse cunho nos requerimentos disponibilizados aos servidores.

As fórmulas de cálculo utilizadas para obter os indicadores de absenteísmo-doença foram determinadas a partir do estudo desenvolvido por Hensing *et al.* (1998), que teve por objetivo levantar e sugerir as principais medidas para mensurar e avaliar os níveis de ausência por motivo de saúde, dos quais utilizaram-se:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{n}^\circ \text{ total de dias de afastamento por motivo de saúde}}{\text{efetivo total}} \quad (3)$$

$$\text{Frequência de afastamento} = \frac{\text{n}^\circ \text{ total de servidores afastados por motivo de saúde}}{\text{efetivo total}} \times 100 \quad (4)$$

$$\text{Tempo médio de ausência} = \frac{\text{n}^\circ \text{ total de dias de afastamento por motivo de saúde}}{\text{n}^\circ \text{ total de servidores afastados}} \quad (5)$$

Diante disso, realizou-se o levantamento das ocorrências de afastamento por motivo de saúde dos servidores da UFT no período de 2019 a 2023, concedidos por meio de perícias médicas. Foram pesquisados o número de afastamentos, o número de servidores afastados e quantidade de dias de afastamentos, além das informações pertinentes ao gênero, faixa etária e aos grupos de diagnósticos segundo o Código Internacional de Doenças (CID-10).

Adotou-se ainda o método de observação participante, uma vez que esse procedimento é entendido como aquela que envolve o pesquisador nas atividades cotidianas de quem participa da pesquisa, facilitando a coleta de dados (Angrosino, 2009). A observação ocorreu

de forma natural, uma vez que o pesquisador atua como servidor da unidade onde foi desenvolvido o estudo de caso, o que facilitou o acesso aos dados pesquisados (Gil, 2017).

3.5 Procedimentos de Análise de Dados

Para tratamento e análise dos dados obtidas nas entrevistas seguiram-se métodos de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2016, p. 48), que constitui “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência dos conhecimentos”.

Esse modelo proposto pela autora segue três fases fundamentais, que inclui a pré-análise, onde é realizada a seleção e preparação de todo o material; a exploração do material, onde ocorre o processo de codificação, classificação e categorização das fontes selecionadas; e, o tratamento dos resultados, fase em que o pesquisador busca a significação dos resultados encontrados através da inferência e da interpretação dos conceitos.

A fim de cumprir as etapas recomendadas por Bardin (2016), foi inicialmente realizado a transcrição das entrevistas e, na sequência, feita uma leitura detalhada do material coletado onde foram selecionados e preparados o material para análise. Após os procedimentos de pré-análise, seguiu-se a etapa de exploração do material, onde foram realizadas as devidas codificações dos dados obtidos nas entrevistas, a partir de uma sequência ordinária de identificação das falas (E1, E2...E10). Em seguida, foram realizados os recortes dos temas centrais, a fim de categorizar as informações obtidas, o que permitiu com que fossem feitos o agrupamento desses conteúdos em categorias e subcategorias temáticas, conforme Quadro 02:

Quadro 2 - Categorias e subcategorias temáticas utilizadas

Categorias	Subcategorias
Formas de mensuração e acompanhamento	Sistemas, planejamento, PDI; Indicadores.
Dificuldades na utilização de indicadores de gestão de pessoas	Falta de tempo e recursos humanos; dificuldades na coleta de dados; falta de conhecimento técnico; falta de desenvolvimento de cultura de avaliação.
Indicadores e mensuração das práticas de gestão de pessoas	Saúde e bem-estar; satisfação; clima organizacional; absenteísmo; retenção; rotatividade; avaliação de desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Assim, foram realizadas as análises por meio de inferência e da interpretação do material, fundamentado no referencial teórico levantado, que permitiram identificar o processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas do caso em análise, possibilitando para que os objetivos desse estudo fossem alcançados.

Utilizou-se ainda, para análise dos dados oriundos dos cálculos dos indicadores, a estatística descritiva. Os dados foram organizados em planilhas e tabelas por meio do programa *Excel*, a fim de apresentar os resultados em termos percentuais e nominais, para sistematizá-los e interpretá-los com base no objetivo da pesquisa.

Por fim, foi realizada a análise cruzada dos dados obtidos nas entrevistas, na pesquisa documental e de campo e com o arcabouço teórico evidenciado no estudo, a fim de propor um plano de ação com recomendações de melhoria das práticas de gestão de pessoas. A partir dos resultados obtidos na pesquisa, foi possível realizar ainda um relatório técnico conclusivo como produto oriundo desta dissertação, conforme Apêndice D.

No próximo capítulo discorrer-se-á sobre as análises e discussão dos resultados levantados na presente pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado e discutido os resultados obtidos através das pesquisas realizadas para consecução dos objetivos propostos. Para tanto, apresenta três seções que trazem a análise do processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas e da evolução desses indicadores e a proposição de um plano de ação para melhoria das práticas de gestão da UFT, com base nos resultados obtidos.

4.1 Avaliação do processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas

Nessa seção, apresentaremos os resultados das entrevistas realizadas com os gestores da área de pessoal da UFT acerca do processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas.

4.1.1 Formas de mensuração e acompanhamento

Antes de tratar especificamente dos indicadores de gestão de pessoas, os participantes foram indagados sobre as formas de mensuração das práticas de gestão de pessoas, de maneira a introduzir a compreensão dos mecanismos envolvidos no processo de utilização desses instrumentos pelos gestores.

A partir das falas dos entrevistados, foi possível observar que a mensuração é realizada, principalmente, por meio dos sistemas que a Universidade disponibiliza para planejamento e controle de tarefas relativas as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), instrumento que norteia as diretrizes estratégicas do órgão.

E1 - A gente hoje se baseia no sistema Naus da UFT. Ele é muito mais compatibilizado com a estratégia da PROGEDEP, que culmina também com a estratégia da universidade.

E2 - Todo o nosso planejamento e a execução das ações da PROGEDEP são baseadas no nosso planejamento institucional, no nosso plano de desenvolvimento institucional.

E9 - O desempenho da nossa unidade hoje é medido pelo sistema Naus Planejamento onde tem todo planejamento institucional.

Esse resultado indica que as práticas de gestão de pessoas da UFT são integradas ao plano estratégico da instituição, o que demonstra que a unidade é vista como uma parceira estratégica, garantindo que os investimentos da área contribuam para o alcance dos resultados

organizacionais, assim como defendem autores como Vandy (2023), Ripoll e Ritz (2021), Costa, Demo e Paschoal (2019).

Outra forma de mensuração apontada pelos gestores é quanto a utilização de indicadores. Os entrevistados revelaram que hoje a unidade possui indicadores oriundos do PDI e alguns exigidos pelo TCU. São indicadores ligados ao plano estratégico e tático da instituição, envolvendo a mensuração de áreas ligadas ao desenvolvimento e qualidade de vida dos servidores.

E2 - A gente trabalha com indicadores na área de desenvolvimento, que são os nossos principais indicadores, na área de capacitação e desenvolvimento e hoje um indicador que é bastante importante na área de pessoas são os indicadores de qualidade de vida e bem-estar.

E6 - A gente usa dois indicadores, trabalhamos com os indicadores de gestão do TCU, e alguns são os mesmos do PDI. Eram três indicadores que estavam no PDI e eles foram remodelados, foram retirados no ano de 2023, mas internamente a gente continua tendo essa mensuração, porque a gente precisa saber o alcance do nosso trabalho.

Os indicadores ligados ao plano estratégico da instituição incluem o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (IGovPessoas), que mensura a capacidade das organizações em promover um modelo de gestão estratégica de pessoas, e o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas), que avalia um conjunto de práticas consideradas relevantes para o bom desempenho da organização. Esses índices são levantados pelo TCU para avaliar a situação de governança e gestão de pessoas dos órgãos públicos da APF (UFT, 2021; Brasil, 2020).

Em relação ao plano tático, a unidade utiliza um índice que mensura a quantidade de dias de afastamentos por questões de saúde dos servidores, que se refere a um indicador de absenteísmo-doença, conforme classifica Quick e Lapertosa (1982). Outro indicador utilizado pela área de gestão de pessoas mede a quantidade de servidores que são capacitados, nas áreas de capacitação ofertadas. Apesar de não fazer mais parte do PDI, o entrevistado 6 pontua que essa mensuração continua sendo realizada como forma de entender se a unidade está cumprindo o papel de formação do servidor.

Observa-se que os indicadores ligados ao PDI podem ser classificados como indicadores de impacto ou efetividade, já que estão diretamente alinhados a estratégia organizacional. Quanto aos demais indicadores, podem ser caracterizados como de eficácia, porque são capazes de avaliar os resultados das práticas de gestão de pessoas (Bergue, 2020; Fink; Sturman, 2017).

Foi possível observar que a utilização de certos indicadores está, muitas vezes, associada a exigências dos órgãos de controle, conforme citam os entrevistados E6 e E8 nas falas abaixo:

E6 - Temos dois indicadores que são do TCU. Esses indicadores a gente não usa mais no PDI, foi feita uma reformulação, mas continuamos mensurando e fazendo uso deles porque é exigência do relatório de gestão do TCU.

E8 - O que nós temos são mais questões (dados) que são solicitados pelos órgãos de controle.

Essa influência pode ser analisada sob diferentes perspectivas, já que é papel do TCU acompanhar a prestação de contas das organizações públicas como forma de garantir que os recursos sejam utilizados de forma responsável e eficiente. Entretanto, utilizar esses instrumentos apenas por imposição legal podem gerar informações que não contribuem para o aprimoramento da área. O entrevistado E6 menciona, por exemplo, que a UFT precisou reformular seu PDI para remover indicadores exigidos pelo TCU que não eram mais relevantes para mensurar as práticas de gestão de pessoas.

Moraes, Scheffer e Sagaz (2020) argumentam que a utilização de indicadores de gestão de pessoas apenas de maneira operacional contrapõe ao papel estratégico que vêm se buscando da área. Da mesma forma, Kavanagh e Johnson (2018) enfatizam que esses indicadores precisam estar orientados para a ação, para que tenham impacto significativo nos resultados, tendo pouco valor quando não são usadas para a tomada de decisão.

Percebe-se ainda que muitas vezes esse processo de mensuração não é realizado de maneira contínua, como explana o entrevistado E4: “Não tem um monitoramento, que seria o ideal, trimestralmente ou semestralmente, mas fazemos só uma vez por ano”. Autores como Bahia (2021) e Francischini e Francischini (2017) apontam que a periodicidade muito baixa de cálculo e monitoramento dos indicadores pode ser um problema, já que alguns processos são críticos e a demora na detecção de problemas pode atrasar medidas corretivas necessárias para mitigá-los em tempo oportuno.

4.1.2 Dificuldades na utilização de indicadores de gestão de pessoas

Quanto as dificuldades apontadas pelos entrevistados no processo de mensuração ou utilização de indicadores, verifica-se pelas verbalizações que, em sua maioria, estão associadas a falta de tempo ou recursos humanos e dificuldades de coleta de dados, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3 - Principais dificuldades na utilização de indicadores de gestão de pessoas

Dificuldades	Verbalizações
Falta de tempo e recursos humanos	<p>E1 - Não temos um mecanismo de fazer indicadores. Seria bom, mas como a realidade hoje de pessoal no serviço público, para o que a gente tem de demandas, então assim, a prioridade é o que a gente faz.</p> <p>E3 - Eu creio que a falta de tempo. Acaba que eu fico muito na parte operacional por conta dos processos.</p> <p>E7 - A nossa coordenação é muito operacional (...) eu nunca tive tempo de fazer uma reflexão de como a gente conseguiria aprimorar as nossas atividades ou fazer uma implementação desses indicadores. A gente trabalha tanto que não sobra tempo para pensar nessa parte.</p> <p>E10 - Acho que uma dificuldade também é o excesso de demandas, acaba que a gente não consegue parar para mensurar tudo o que a gente faz e ter esse olhar estratégico de analisar e conseguir traçar um plano de melhoria dos nossos processos.</p>
Dificuldade de coleta de dados	<p>E2 - Como os nossos dois sistemas eles ainda não conversam. Eu não tenho um plano operacional ligado ao plano tático, as pessoas às vezes têm mais dificuldade de entender.</p> <p>E4 - Eu acho que o sistema sabe, porque quando a gente faz esse levantamento desse indicador, a gente faz um esforço bem grande para conseguir esses dados.</p> <p>E10 - Existe muitas dificuldades na coleta de dados eficazes, de um sistema específico para realizar essas mensurações.</p>
Falta de conhecimento técnico	<p>E5 - Talvez a gente tenha também um contato menor do que deveria com as questões teóricas, em relação a essas questões. Por exemplo, é como se fosse uma coisa de administrador, no sentido assim, sabe, real da palavra, de pensar esse tipo de coisa.</p>
Falta de desenvolvimento de cultura de avaliação	<p>E2 - Eu percebo que isso é uma questão de maturidade, maturidade institucional, maturidade às vezes de cada setor, de cada servidor.</p> <p>E3 - Eu acho algo muito complexo para nós mensurar as entregas. Enquanto está tudo resolvido, o nosso setor estiver conseguindo resolver as demandas.</p> <p>E8 - Nós temos o projeto para fazer essas mensurações, mas ainda não está pronto (...) essa questão dos indicadores, a gente ainda está trabalhando, temos um espaço para fazer esse monitoramento, mas é aquela questão do tempo.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No que concerne a falta de tempo ou recursos humanos, percebe-se que a priorização das demandas operacionais em razão da alta carga de trabalho limita o tempo disponível para a criação ou utilização de indicadores. Falas como a do entrevistado E3 “Acaba que eu fico muito na parte operacional por conta dos processos”, revelam uma estrutura do modo de configuração do serviço público brasileiro que contribui que área de gestão de pessoas seja orientada apenas para execução de atividades rotineiras e burocráticas (Junior *et al.* 2022; Kreisig *et al.*, 2021; Gomes *et al.*, 2021);

Os gestores apontam também dificuldades na coleta de dados em razão de sistemas de informação inadequados que não fornecem dados confiáveis e atualizados, além da falta de integração e padronização dos sistemas, que dificulta a obtenção de uma visão holística da unidade, conforme revela o entrevistado E10: "Existe muitas dificuldades na coleta de dados eficazes, de um sistema específico para realizar essas mensurações."

A falta de conhecimento técnico é outro desafio apontado pelos entrevistados, que dificulta a capacidade de identificar indicadores mais relevantes para avaliação das práticas de gestão de pessoas, assim como, a falta de uma cultura organizacional orientada para a avaliação dos resultados, que impede a visualização da importância dos indicadores por parte dos gestores. Anger *et al.* (2021) defendem que gestores e profissionais de recursos humanos precisam ter conhecimento e serem motivados a utilizarem métricas de gestão de pessoas, de forma a desempenhar um papel mais relevante na identificação de problemas prevaletentes da área.

Verifica-se ainda que o nível de familiaridade com indicadores varia entre os gestores de nível operacional, tático e estratégico. Essa diferença de conhecimento deve-se à real necessidade de gestão para usar e analisar métricas na tomada de decisão, já que os gestores de níveis táticos e estratégicos são diretamente responsáveis pelo planejamento e avaliação das práticas de gestão de pessoas, o que acaba incorrendo na utilização de alguns indicadores.

Esses resultados corroboram com as afirmações de Assis (2012), que aponta que fatores como falta de tempo ou recursos humanos, falta de recursos de informática e falta de conhecimento, dentre outros, podem levar certas organizações a terem resistência na aplicação de indicadores de gestão de pessoas. Bassi e Simonetto (2017) também encontraram resultados semelhantes ao identificarem como dificuldades na aplicação desses indicadores condições como escassez de servidores, ausência de sistema informatizado, priorização de outras atividades e desinteresse por parte da gestão.

Apesar dos desafios e dificuldades apontadas, os entrevistados percebem a importância dos indicadores como mecanismo de mensuração das práticas de gestão de pessoas, pois permitem uma tomada de decisão assertiva, a avaliação do impacto do trabalho executado e a identificação de melhorias, conforme ponderam os entrevistados E2 e E3:

E2 - Esses indicadores, esses mecanismos, te auxiliam na condução dos seus objetivos. O indicador é uma ferramenta que facilita a vida do gestor, que torna mais simples o seu acompanhamento.

E3 - [...] sem essas informações o nosso trabalho, as nossas metas, aonde a gente vai, para onde a gente quer chegar, seria mais difícil.

Verifica-se, portanto, que os desafios na utilização dos indicadores de gestão de pessoas são reais e compreensíveis, no entanto, conforme evidenciado pela visão dos gestores e corroborado por Serrano, Mendes e Meneses (2022), essas ferramentas são essenciais para que a organização consiga atingir melhores resultados.

4.1.3. Indicadores e mensuração das práticas de gestão de pessoas

Quando questionados sobre as práticas de gestão de pessoas que precisam ser mensurados para melhoria do desempenho da unidade, os respondentes apontaram principalmente aspectos ligados ao bem-estar dos servidores. De acordo com o entrevistado E2, um desafio hoje é entender as causas que impactam especialmente a questão de saúde: “Temos uma série de informações, um indicador na questão de saúde, mas falta entender quais os outros índices que eu preciso acompanhar que possam refletir nesse indicador”.

O entrevistado E4 apresenta as mesmas opiniões quando revela que a saúde do servidor tem sido um ponto crítico que precisa ser acompanhado, sobretudo, os problemas relacionados aos transtornos mentais e comportamentais (CID-F), que tem afetado os índices de absenteísmo. Segundo ele, “[...] é importante também verificar se o indicador está sendo utilizado da forma mais apropriada para poder mensurar o que está impactando esse CID-F e até que ponto a instituição tem uma interferência nesse adoecimento desse servidor”.

Da mesma forma, outros gestores também apontaram a importância da mensuração das práticas que impactam na satisfação e no clima organizacional e que podem refletir na qualidade de vida dos servidores,

E1 – [...] alguns servidores que a gente ouve trazem essa narrativa de alguns ambientes na universidade que não tem um clima organizacional agradável, que acaba fazendo alguns servidores adoecerem ou realizar outro concurso para seguir sua vida profissional. Então, se tivesse um pouco dessa política de vistoria do clima organizacional.

E10 - Acredito que seja importante a unidade mensurar aspectos ligados a satisfação e qualidade de vida do servidor, principalmente no contexto que estamos vivenciando, porque podem refletir um conjunto de fatores que estão ligados as nossas práticas de trabalho.

O posicionamento dos entrevistados coaduna com os achados de Knies *et al.* (2022) ao demonstrar que a preocupação maior dos gestores públicos tem sido com práticas de bem-estar, o que é legítimo do ponto de vista de quem precisa devolver um ambiente de trabalho positivo para o desempenho. Além disso, trabalhadores poucos satisfeitos e desmotivados podem apresentar maior índices de absenteísmo e rotatividade (Fahim, 2018), sendo importante avaliar como outros indicadores refletem a força de trabalho da instituição.

Outro ponto levantado nas entrevistas diz respeito a prática de retenção. Os participantes revelam uma preocupação com a alta rotatividade de servidores e em como isso tem impactado a instituição. De acordo com o entrevistado E9 atualmente isso é um gargalo: “Estamos vendo uma movimentação entre os órgãos muito intensa. A UFT está sofrendo com

isso também, eu ouço os outros gestores falando sobre isso, e eu não vejo ainda nada que mensure isso”. Para o entrevistado E3, isso tem afetado o andamento das atividades do setor, já que, segundo ele “[...] entra um servidor novo, precisa treinar essa pessoa e é um processo demorado, e muitas vezes a gente não consegue concluir o treinamento, porque o servidor já saiu do setor”.

As falas dos entrevistados convergem em um ponto crucial, a alta rotatividade dos servidores pode ser um obstáculo significativo para a gestão de pessoas, uma vez que pode impactar em diversos aspectos, como apontados pelos gestores: dificuldades em manter a produtividade, perda de conhecimento e experiência, aumento da carga de trabalho para os demais servidores, desafios da retenção de talentos e desmotivação e insatisfação dos servidores.

Como alternativa, alguns gestores pontuaram a importância de um instrumento que mensure a rotatividade dos servidores, como forma de auxiliar, não só no processo de planejamento da força de trabalho, como também, compreender aspectos organizacionais e comportamentais que possam contribuir para que isso ocorra. Isso pode ser visto nas falas abaixo:

E1 – Acho importante verificar essa questão da proposição de um índice de rotatividade para entender por que alguns dos servidores procuram a melhoria de outro concurso. A gente sabe que às vezes não é só o vencimento que importa para alguns.

E3 - Eu acredito que seria interessante porque realmente isso afeta nas atividades do setor e nos auxiliaria a compreender alguns fatores que podem contribuir para isso

E8 - Eu acho importante, por exemplo, ter indicadores de rotatividade, das movimentações de uma forma geral. É importante publicar isso.

A preocupação com a rotatividade dos servidores, expressa na fala dos entrevistados, demonstra o reconhecimento da importância que esse tema tem assumido, assim como aponta Bergue (2020). Verifica-se a necessidade de que a instituição implemente um sistema de mensuração que inclua indicadores como taxa de rotatividade, retenção, além de identificar os motivos de saída dos servidores da UFT.

O entrevistado E4 pontuou ainda a necessidade de melhorias no processo de avaliação de desempenho sendo necessário repensar os indicadores atualmente utilizados: “[...] a gente precisa ganhar maturidade para a mudança dessa ferramenta, para atingirmos o objetivo real de uma avaliação de desempenho”.

Percebe-se, portanto, a partir dos resultados obtidos, que existe um forte foco na mensuração de práticas que possam refletir no bem-estar dos servidores. De acordo com a

percepção dos gestores, é importante que a instituição utilize indicadores que possam identificar os pontos fortes e fracos do clima organizacional, os níveis de satisfação com o ambiente e monitorar os aspectos ligados a saúde dos servidores. Ao investir nesses pontos a UFT poderá criar um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e satisfatório, contribuindo para retenção de talentos, redução da rotatividade e alcance dos objetivos da instituição.

Nesta seção, propôs-se avaliar o processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas na UFT, na próxima, discorrer-se-á sobre a análise dos indicadores da área, a fim de descrever a sua evolução nos últimos anos e identificar possíveis práticas que precisam ser aprimoradas para melhoria desses índices.

4.2 Análise da evolução dos indicadores de gestão de pessoas da UFT

4.2.1 Indicadores de Governança e Gestão de Pessoas

A Tabela 1 demonstra o comparativo dos resultados do iGovPessoas e iGestPessoas da UFT nos anos de 2017, 2018 e 2021, considerando serem as últimas avaliações realizadas pelo TCU a fim de identificar o perfil de governança das entidades públicas federais.

Tabela 1 - Evolução do iGovPessoas e iGestPessoas da UFT

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	2021 (%)	Classificação	Evolução (%)
iGovPessoas	31,0	Inicial	45,0	Intermediário	51,5	Intermediário	14,44
iGestPessoas	21,0	Inicial	43,0	Intermediário	50,1	Intermediário	16,51

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Observa-se que a UFT apresentou uma evolução positiva de ambos os indicadores no decorrer dos anos avaliados, saindo do estágio inicial de capacidade para o estágio intermediário, o que demonstra o compromisso da instituição em aprimorar as práticas de governança e gestão de pessoas.

A mensuração da capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas ocorre por meio do indicador EstrPessoas. Para isso, o TCU avalia dois itens considerados como componentes agregadores para composição desse índice: 2132 - A capacidade de estabelecer modelo de gestão de pessoas; e, 2152 - capacidade de monitorar o desempenho da gestão de pessoas.

Tabela 2 - Evolução da Capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas

Indicador - Agregador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	2021 (%)	Classificação
EstrPessoas	8,00	Inexpressivo	27,0	Inicial	75,0	Aprimorado
2132	0,00	Inexpressivo	38,0	Inicial	50,0	Intermediário
2152	15,0	Inicial	15,0	Inicial	100	Aprimorado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 2132 - Estabelecer modelo de gestão de pessoas - 2152 – Monitorar o desempenho da gestão de pessoas

De acordo com a Tabela 2, é possível verificar que houve um avanço significativo da UFT na capacidade de promover uma gestão estratégica de pessoas, principalmente, no que tange ao monitoramento de desempenho da área, passando de 15% em 2017 para 100% em 2021. Os dados apontam que, no período de 04 (anos), a instituição saiu do estágio inexpressivo, o que significa que não adotava as práticas avaliadas pelo TCU, para o estágio aprimorado.

Um dos motivos que podem ter auxiliado nesse resultado foi que a UFT passou a aprimorar o processo de acompanhamento e avaliação dos resultados estratégicos com a implementação de um sistema de monitoramento das ações do PDI, que permitiu com que as unidades gestoras possam realizar um planejamento anual das ações, em consonância com o planejamento estratégico, conforme ficou evidenciado nas entrevistas com os gestores.

Para o TCU (Brasil, 2021) definir um modelo de gestão é fator primordial para o envolvimento das funções de gestão de pessoas na consecução da estratégia organizacional. O monitoramento do alcance dos resultados e do desempenho das organizações é uma das práticas para que os órgãos públicos possam alcançar uma boa governança organizacional (Brasil, 2020; Brasil, 2017b). No caso da gestão de pessoas, uma cultura de avaliação e mensuração pode legitimar e favorecer a inserção estratégica da área nas estruturas organizacionais, como forma de superar os modelos tradicionais de gestão que ainda persistem nos órgãos públicos (Coelho Junior *et al.*, 2022; Camões; Fonseca, 2012).

As próximas tabelas apresentam os resultados das avaliações das práticas que compõem o indicador iGestPessoas, consideradas relevantes para o bom desempenho da organização, que incluem: Realizar planejamento de gestão de pessoas; Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores; Assegurar o provimento das vagas existentes; Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados; Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores; Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho; e, Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

No que concerne a prática “realizar planejamento da gestão de pessoas” (4110), os resultados indicam que a UFT manteve estágio aprimorado em todos os itens que compõem o indicador, atingindo 100% da capacidade nos anos de 2018 e 2021, conforme descrito na Tabela 3. Esse resultado demonstra que a instituição tem atingido maturidade na definição de objetivos, indicadores e metas para as funções da área, no estabelecimento dos planos e acompanhamento do cumprimento das políticas de gestão de pessoas.

Tabela 3 - Evolução da capacidade em realizar planejamento de gestão de pessoas

Indicador - Agregador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	2021 (%)	Classificação
4110	75,0	Aprimorado	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4111	78,0	Aprimorado	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4112	49,0	Intermediário	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4113	100	Aprimorado	100	Aprimorado	100	Aprimorado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: Indicador: 4110 - Realizar planejamento da gestão de pessoas • 4111 - Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas • 4112 - Há plano (s) específico (s) para orientar a gestão de pessoas na organização • 4113 - A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas

Em relação a prática “definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores” (4120), verifica-se que a UFT apresentou uma evolução nos últimos levantamentos, mas manteve-se no estágio inicial, o que demonstra a necessidade de aperfeiçoamento (Tabela 4). Na última avaliação realizada em 2021, a instituição demonstrou capacidade aprimorada apenas na definição dos perfis profissionais para ocupação de colaboradores (4122), alcançando 100% em 2018, mas reduzindo para 85% em 2021. Os dados indicam ainda deficiências em aspectos fundamentais da gestão de pessoas, como na definição do quantitativo de pessoal para as unidades do órgão e no monitoramento de indicadores relevantes da força de trabalho, que não obteve evolução em relação ao panorama de 2017 e 2018.

Tabela 4 - Evolução da capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores

Indicador - Agregador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	2021 (%)	Classificação
4120	6,00	Inexpressivo	31,0	Inicial	38,0	Inicial
4121	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	35,0	Inicial
4122	5,00	Inexpressivo	100	Aprimorado	85,0	Aprimorado
4123	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	15,0	Inicial

4124	15,0	Inicial	15,0	Inicial	15,0	Inicial
------	------	---------	------	---------	------	---------

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4120 - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores • 4121 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados • 4122 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados • 4123 - Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho • 4124 - Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.

Através da análise do PDI, percebe-se que a instituição estabeleceu ações voltadas para a definição de atribuições, competências e procedimentos de rotina das unidades e um banco de talentos, que podem auxiliar na definição dos perfis profissionais nos processos de ocupação de cargos e funções. Além disso, há uma política orientada para a alocação e movimentação, que culminou em um projeto de dimensionamento da força de trabalho que está em execução, permitindo com que a UFT tenha subsídios para definir um quantitativo ideal de servidores para as unidades organizacionais (UFT, 2022b; 2023a).

Percebe-se ainda que a instituição acompanha alguns indicadores demográficos que revelam a composição da força de trabalho, divulgados por meio dos relatórios de gestão e do painel de dados disponibilizados no site da instituição, mas ainda não realiza o monitoramento da evolução do quadro de pessoal, que contemple aspectos relativos à movimentação, desligamentos, índices de rotatividade, previsão de aposentadorias, dentre outros.

Para o TCU (Brasil, 2021), o planejamento adequado da força de trabalho permite que as organizações tenham em seu quadro de pessoal colaboradores com perfis profissionais apropriados para atenderem aos desafios que surgirem no ambiente laboral, devendo ser a base para os processos de seleção, movimentação, treinamento e outros. Segundo Serrano *et al.* (2018), o planejamento da força de trabalho tem por objetivo garantir que a organização esteja preparada para suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas na quantidade e nos lugares e momentos certos, já que muitas vezes isso é feito de maneira intuitiva pelos gestores. No caso da administração pública, onde existe um fluxo contínuo de entrada e saída de servidores, é primordial a adoção de mecanismos que possibilite a gestão eficaz dos recursos humanos e que colabore para a melhoria dos serviços prestados à sociedade (Serrano; Mendes; Meneses, 2022; OCDE, 2010).

A Tabela 5 descreve os resultados relativo à avaliação da prática “assegurar o provimento das vagas existentes”. Nota-se que houve uma perspectiva de melhora em relação aos anos em que o levantamento foi realizado, mas que, ainda assim, não foi suficiente para que a instituição saísse do estágio inicial. O destaque negativo nessa prática foi o item 4131,

que revela que UFT atingiu apenas 15% de capacidade no que diz respeito à escolha de gestores por meio de perfis profissionais definidos previamente.

Tabela 5 - Evolução da capacidade em assegurar o provimento das vagas existentes

Indicador - Agregador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	2021 (%)	Classificação
4130	5,00	Inexpressivo	18,00	Inicial	39,0	Inicial
4131	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	15,0	Inicial
4132	5,00	Inexpressivo	50,0	Intermediário	50,0	Intermediário
4133	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	50,0	Intermediário
4134	15,0	Inicial	15,0	Inicial	41,0	Intermediário

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4130 - Assegurar o provimento das vagas existentes • 4131 - A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados • 4132 - Os métodos e critérios das seleções externas são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática • 4133 - O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática • 4134 - A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais

Para assegurar os provimentos das vagas existentes é necessário que os processos de seleção, escolha e movimentação se baseiam em informações precisas em relação a demanda de força de trabalho das unidades, estando diretamente ligada aos resultados da prática anterior (TCU, 2020). Atualmente, a escolha de gestores ocorre seguindo os parâmetros do Decreto nº 10.829/2021, que estabelece um conjunto de critérios para ocupação de cargos em comissão e função de confiança, incluindo a verificação de sanções administrativas e legais. Apesar de atentar-se a esses critérios, percebe-se que a instituição ainda não utiliza ferramentas estruturadas para definir os perfis profissionais desejáveis, adotando requisitos de competências.

Verifica-se ainda que a indicação para cargos de gestão e a lotação dos servidores para as unidades organizacionais ainda não estão padronizadas de acordo com os parâmetros de gestão por competência. Dessa forma, percebe-se a necessidade de se implementar processos técnicos para seleção de gestores e alocação dos colaboradores a partir da definição dos perfis profissionais necessários para o atendimento das demandas organizacionais. Com isso, a universidade poderá diminuir o risco de que os servidores sejam lotados em unidades que não estejam de acordo com as suas habilidades ou que as funções de liderança sejam ocupadas sem a o devido preparo.

As práticas de gestão de pessoas relativas a recrutamento e seleção no setor público devem ser pautadas na definição de um sistema que pressupõe a descrição clara dos perfis profissionais, baseado nas competências necessárias, além da utilização de estratégias de alocação e movimentação de pessoal compatível com os perfis e quantitativos que a organização necessita. Entretanto, o foco tem sido no cargo e não nas pessoas e em suas competências, o que acaba limitando a atuação dos funcionários e a introdução de uma gestão estratégica (Carmo *et al.*, 2018; Schikmann, 2010). Bergue (2020) argumenta que o processo de alocação de pessoas é sustentáculo para a mobilização de competências, já que um profissional altamente qualificado não desenvolverá seu potencial de forma plena se estiver vinculado a atividades que não se enquadram em suas competências.

A prática “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados” foi a que apresentou resultados mais insatisfatórios, já que não houve evolução significativa entre os anos avaliados, mantendo-se no estágio de classificação inexpressivo, conforme aponta a Tabela 6. Os dados revelam a baixa capacidade em desenvolver ações que permitam identificar posições críticas e garantir a sua sucessão, o que pode gerar impactos no bom desempenho da organização.

Tabela 6 - Evolução da capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados

Indicador - Agregador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	2021 (%)	Classificação
4140	0,00	Inexpressivo	2,00	Inexpressivo	2,00	Inexpressivo
4141	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo
4142	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo
4143	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo
4144	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4140 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados • 4141 - Há uma política, ou programa, de sucessão • 4142 - As ocupações críticas da organização estão identificadas • 4143 - Há plano de sucessão para as ocupações críticas • 4144 - A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas

Nota-se que a instituição ainda não implementou uma política de sucessão, apesar de que há um planejamento formal para a sua execução até 2025. Além disso, não houve a identificação das posições críticas, que se referem aquelas de difícil reposição e que tenham influência direta nos resultados organizacionais, podendo colocar o seu funcionamento em risco, (Brasil, 2020). Essas ações são importantes para a UFT consiga avançar no

fortalecimento da capacidade de garantir sucessores qualificados, sendo este um componente crítico apontado nos levantamentos realizados pelo TCU nos últimos anos

No que diz respeito a prática “Desenvolver as competências dos colaboradores e gestores”, verifica que a UFT conseguiu avançar do nível inicial para o aprimorado em 2018, mas houve um recuo para o nível intermediário na avaliação de 2021, atingindo 65% da capacidade (Tabela 7). Cabe destacar os resultados do item (4151) que não ultrapassaram o estágio inicial nas avaliações realizadas, o que demonstra a baixa atuação na identificação das lacunas de competência dos colaboradores e gestores, sendo este o principal gargalo para que a organização consiga resultados mais expressivos.

Tabela 7 - Evolução da capacidade em realizar desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

Indicador - Agregador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	2021 (%)	Classificação
4150	15,0	Inicial	72,0	Aprimorado	65,0	Intermediário
4151	15,0	Inicial	15,0	Inicial	15,0	Inicial
4152	15,0	Inicial	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4153	15,0	Inicial	100	Aprimorado	79,0	Aprimorado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4150 - Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores • 4151 - As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas • 4152 - Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais • 4153 - organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras

Atualmente, a instituição oferta cursos e treinamento para o exercício das atividades executadas pelos gestores e colaboradores, através de ações educacionais, mas ainda não há a identificação das lacunas de competências. Cabe ressaltar que a unidade está em fase de implementação da gestão por competência, o que irá permitir com que essa prática seja aprimorada.

O diagnóstico de competências é um dos pilares da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), responsável por introduzir o modelo de gestão por competência na administração pública federal, e que define esta ação como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias para o exercício de cargo ou função pública (Montezano; Petry, 2020; Brasil, 2019). Para Finamor e Oliveira (2022), as competências são a estrutura necessária para que a força de trabalho possa concretizar os planos estratégicos da organização. Dessa forma, a incapacidade em identificar as

competências-chave ou viabilizar meios para desenvolvê-los pode comprometer o processo de gestão estratégica.

A Tabela 8 descreve os resultados da prática “Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho”. Observa-se que a UFT, no decorrer das avaliações, conseguiu avançar para o nível intermediário, mas atingiu o estágio máximo de capacidade em apenas dois itens avaliados pelo TCU em 2021 (4163/4165). Ressalta-se os resultados inexpressivos obtidos pela instituição no que se refere a avaliação do ambiente de trabalho (4161) e na existência de programa de reconhecimento de colaboradores e equipe (4164) em ambos os anos em que o levantamento foi realizado.

Tabela 8 - Evolução da capacidade em desenvolver e manter o ambiente de trabalho positivo para o desempenho

Indicador - Agregador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	2021 (%)	Classificação
4160	8,00	Inexpressivo	61,0	Intermediário	51,0	Intermediário
4161	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo
4162	50,0	Intermediário	73,0	Aprimorado	66,0	Intermediário
4163	0,00	Inexpressivo	84,0	Aprimorado	100	Aprimorado
4164	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo
4165	0,00	Inexpressivo	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4166	0,00	Inexpressivo	100	Aprimorado	27,0	Inicial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: • 4160 - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho • 4161 - O ambiente de trabalho organizacional é avaliado • 4162 - A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho • 4163 - Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho • 4164 - Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes • 4165 - Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização • 4166 - Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização

Para o aprimoramento da prática relativa à capacidade de desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho, verifica-se a UFT estabeleceu um conjunto de ações nos últimos anos, como a realização de uma pesquisa de clima organizacional, a implementação de uma Política de Qualidade de Vida e a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que possibilitou a flexibilização do cumprimento da jornada de trabalho dos servidores, permitindo a realização do teletrabalho (UFT, 2022b; 2023a). Pontua-se ainda o estabelecimento de um Programa de Reconhecimento e Valorização dos servidores, com o objetivo de reconhecer publicamente os profissionais que se destacaram na aplicação das suas competências laborais ou que ofereceram contribuições importantes para a universidade.

Quanto ao levantamento dos motivos de movimentações interna, observou-se que, nos formulários de solicitação de remoção, há um campo específico para que o servidor indique a sua motivação de saída da unidade de lotação, assim como, nos formulários de desligamentos voluntários (exoneração, vacância), o que não exclui a necessidade de que a instituição adote outras formas estruturadas de identificação. Para o TCU (2021), a detecção das razões para esse tipo de movimentação é importante para melhorar aspectos da gestão, uma vez que podem apontar diversas falhas de cunho processual ou das condições de trabalho que são propícios a desmotivação.

Por fim, os resultados da prática “Gerir o desempenho dos colaboradores e gestores” apontam que a UFT conseguiu atingir o estágio intermediário, alcançando 53% da capacidade em 2021, mesmo com o acréscimo de mais dois componentes de avaliação (Tabela 9). Apesar da evolução, os dados indicam a necessidade de aprimoramento em alguns itens que compõem essa prática, como a avaliação de desempenho a partir do alcance de metas, discussão do desempenho entre avaliadores e avaliado e identificação das necessidades individuais de capacitação.

Tabela 9 - Evolução da capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e gestores

Indicador - Agregador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	2021 (%)	Classificação
4170	50,0	Intermediário	15,0	Inicial	53,0	Intermediário
4171	50,0	Intermediário	15,0	Inicial	100	Aprimorado
4172	0,00	Inexpressivo	15,0	Inicial	50,0	Intermediário
4173	-	Não avaliado	-	Não avaliado	100	Aprimorado
4174	-	Não avaliado	-	Não avaliado	0,00	Inexpressivo
4175	100	Aprimorado	15,0	Inicial	15,0	Inicial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: • 4170 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores • 4171 - A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais • 4172 - A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas • 4173 - Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho • 4174 - Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado • 4175 - Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.

Verifica-se que a instituição realiza a avaliação individual dos servidores anualmente, seguindo os normativos legais. No entanto, essa avaliação ainda não ocorre por meio de metas previstas, apesar de que há a proposição de ações no PDI para que essa metodologia seja alterada, de forma a atender as exigências do TCU (UFT, 2021).

Foi possível observar ainda que a instituição não adota procedimentos que promova a discussão do desempenho entre avaliadores e avaliados, o que denota a necessidade de fortalecimento dessa prática. Autores como Reynaud e Todescat (2017) e Odelius (2010) pontuam a necessidade de dar *feedback* dos resultados aos colaboradores como forma de desenvolver o desempenho, melhorar o relacionamento entre superiores e subordinados e reduzir o senso de injustiça.

Outro ponto a se destacar em relação a esta prática foi que a necessidades individuais de capacitação ainda não são identificadas e documentadas durante o processo de avaliação de desempenho, embora esta ação também esteja prevista para ser executada no PDI da instituição.

A avaliação de desempenho atua no acompanhamento dos funcionários no que diz respeito a sua forma de trabalho e no alcance dos objetivos, identificando os pontos fortes que impulsionam o sucesso e os aspectos que podem ser aprimorados para otimizar os resultados individuais e organizacionais (Luz; Filho, 2018). Com isso, a adoção de uma política de avaliação de desempenho favorece a aplicação de uma cultura de resultados, já que se configura como uma ferramenta de desenvolvimentos de competências, que alinha os objetivos individuais e grupais as metas organizacionais (Schikmann, 2010).

4.2.2 Indicadores de absenteísmo-doença da UFT

Entre os indicadores de gestão de pessoas atualmente utilizados pela UFT, têm-se os índices de afastamento por motivo de saúde, que medem o percentual de ausências dos servidores da universidade, divididos pelas categorias de docentes e TAE. Neste trabalho, optou-se em adotar a terminologia “absenteísmo-doença” para nominar esses indicadores, seguindo a classificação proposta por Quick e Lapertosa (1982).

A fim de identificar como se configura essa forma de absenteísmo entre a força de trabalho do UFT, realizou-se um levantamento do quadro evolutivo desses índices nos últimos 05 (cinco anos). Além disso, procedeu-se com a estratificação desses dados, considerando categorias como sexo e faixa etária, a fim de compreender a representação dos afastamentos por motivos de saúde entre os servidores da instituição.

A Tabela 10 fornece uma visão dos dados coletados, mostrando a evolução dos indicadores de absenteísmo-doença da UFT no período de 2019 a 2023. Percebe-se que, entre a categoria docente, os índices apresentaram oscilações nos últimos anos, atingindo o nível mais alto em 2019 (5,62), enquanto, na de TAE também houve uma evolução gradual,

alcançando 10,1 em 2022 e 6,48 em 2023. Entretanto, cabe destacar que, apesar de representar o grupo com menor número de funcionários da instituição, verifica-se que os índices foram maiores entre os técnicos em todos os anos que compuserem o cálculo, corroborando com os achados de outros estudos (Mendonça *et al.*, 2022; Ormond *et al.*; 2021).

Tabela 10 - Quadro evolutivo dos indicadores de absenteísmo-doença da UFT por categoria

Ano	Nº servidores	Nº de dias afastamento	Nº de servidores afastados	Frequência de afastamento (%)	Índice de absenteísmo	Duração média
Docentes						
2019	817	4591	96	11,7	5,62	30,6 dias
2020	806	2484	57	7,07	3,08	33,5 dias
2021	804	3242	66	8,21	4,03	36,4 dias
2022	815	4100	91	11,2	5,03	30,2 dias
2023	810	3950	62	7,65	4,87	44,4 dias
TAE						
2019	683	6785	170	24,9	9,93	28,5 dias
2020	674	3982	154	22,8	5,91	16,9 dias
2021	675	4932	124	18,4	7,31	24,9 dias
2022	658	6619	232	35,3	10,1	16,3 dias
2023	661	4280	117	17,7	6,48	18,1 dias

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Outro ponto a ser observado foi que houve uma queda significativa desses índices em 2020, ano em que o absenteísmo foi menor em ambas as categorias. Esse resultado pode estar relacionado ao impacto decorrente da pandemia de Covid-19, onde foram adotadas medidas de distanciamento social, a fim de diminuir a circulação do vírus. Nos relatórios de gestão dos períodos supracitados, a instituição destaca que essas medidas restritivas resultaram nas suspensões parciais das perícias médicas, refletindo na redução das concessões das licenças por motivo de saúde (UFT, 2021).

Verifica-se ainda os TAE apresentaram maior frequência de afastamentos nos anos avaliados, chegando a 35,3% em 2022, período em que houve o maior número de servidores afastados. Apesar disso, foi possível observar que a duração dos afastamentos é maior entre os docentes, alcançando média acima de 30 dias entre 2019 e 2022, e de 44 dias em 2024, o que indica que, mesmo com menor número de servidores afastados e menor índice de absenteísmo, esses servidores passam mais tempo ausente das suas atividades laborais em decorrência de alguma enfermidade.

Quando realizado a estratificação dos dados pelo sexo dos servidores, nota-se que as mulheres apresentaram maiores índices de licenças médicas, chegando a representar mais de 60% do total de afastamentos registrados nos anos de 2022 e 2023 (Tabela 11). No caso das servidoras TAE, o percentual ficou acima de 50% em todos os anos levantados, atingindo 67,2% em 2023, o que representou 2.877 dias de ausências. Em relação as docentes, percebe-se que houve um aumento significativo nos últimos dois anos, chegando a totalizar 2.965 dias em 2023, ou seja, 75,1% dos episódios que ocorreram nessa categoria.

Tabela 11 - Percentual de afastamentos por categoria e sexo

Gênero	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
Docente					
Feminino	61,3	65,1	53,5	63,3	75,1
Masculino	38,7	34,9	46,5	36,7	24,9
TAE					
Feminino	70,6	62,5	57,8	66,1	67,2
Masculino	29,4	37,5	42,2	33,9	32,7

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024)

Outros estudos também apontaram a predominância de absenteísmo-doença em mulheres no serviço público (Santi; Barbieri; Cheade, 2018) e nas instituições federais de ensino (Gonçales; Zanatti, 2023; Mendonça *et al.*, 2022). Esses dados podem ser determinados pela combinação de diversos fatores que envolvem aspectos biológicos, psicossociais ou culturais, com o desenvolvimento de múltiplos papéis na sociedade como atividades laborais, os afazeres domésticos e o cuidado dos filhos (Lima *et al.*, 2023).

No que se refere a faixa etária, os dados registraram um maior percentual de afastamentos entre os servidores docentes com 40 a 49 anos (Tabela 12). Esse resultado já era esperado, considerando que o quadro de pessoal da UFT é composto, principalmente, por professores que se encontram nessa faixa de idade. No entanto, os dados apresentados exigem um alerta, já que as licenças médicas nessa faixa etária têm aumentado nos últimos anos, assim como, entre os servidores de 60 a 70 anos, que passou de 5,8% em 2019 para 18% em 2023.

O maior percentual de absenteísmo nessas faixas etárias sugere que as ausências por motivo de saúde são mais frequentes entre as pessoas com idade mais avançadas. De acordo com a literatura, isso pode ser reflexo do agravamento do estado de saúde em decorrência de fatores sociais ou fisiológicos (Santi; Barbieri; Cheade, 2018).

Tabela 12 - Percentual de afastamentos por categoria e faixa etária

Faixa etária	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
Docente					
19 a 29	2,2	6,9	0,4	0,3	0,1
30 a 39	37,5	18,2	19,2	32,3	16,5
40 a 49	26,6	43,2	26,0	30,1	41,9
50 a 59	27,9	29,9	45,5	25,0	23,5
60 a 70	5,8	1,8	8,9	12,3	18,0
TAE					
19 a 29	10,1	10,5	7,7	2,6	2,0
30 a 39	49,3	30,9	43,1	45,8	49,7
40 a 49	26,2	47,1	42,6	38,8	27,0
50 a 59	11,9	11,3	6,0	10,4	19,0
60 a 70	2,4	0,2	0,5	2,4	2,4

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Em relação aos TAE, os afastamentos por motivo de saúde aconteceram com maior incidência entre a faixa etária de 30 a 39 anos, seguido pela faixa de 40 a 49 anos, corroborando com os achados de Mendonça *et al.* (2022) e Krolls, Presser e Sánche-Tarragó (2021), o que indica que esses servidores estão mais expostos a fatores de riscos nos ambientes de trabalho. Observa-se ainda uma menor ocorrência entre os servidores mais jovens e os acima de 60 anos, que compreendem o grupo com menor número de funcionários nessa categoria.

A fim de identificar os motivos que levaram aos afastamentos no período analisado, realizou-se o levantamento das principais enfermidades apresentadas pelos servidores do UFT de acordo com Código Internacional de Doenças (CID-10). Os dados apontaram que as doenças relacionadas ao grupo de CID F, que corresponde à transtornos mentais e comportamentais como depressão, ansiedade, pânico, estresse, dentre outros, foram as causas principais de absenteísmo-doença na instituição, representando cerca 26,46% dos afastamentos (Tabela 12). Além disso, percebe-se que os servidores que se ausentaram por esse tipo de doença chegaram a totalizar 14.751 dias de afastamento, o que indica que os profissionais passaram mais tempo fora no trabalho em razão de distúrbios emocionais ou depressivos.

Tabela 13 - Percentual de afastamentos em razão de doença por grupo de CID

CID	Nº de afastamentos	%	Nº de dias	Total servidores
CID F	302	26,46	14751	302

CID B	200	12,66	1870	191
CID J	161	10,19	1148	148
CID M	158	10,00	4324	119
CID Z	157	9,94	1614	123
CID K	66	4,18	1280	62
CID S	61	3,86	2026	42
CID H	54	3,42	615	47
CID C	52	3,29	2172	33
OUTROS	253	16,01	3699	213
TOTAL	1580	100	33499	1280

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape-Saúde (2024).

Legenda: CID F: Grupo de transtornos mentais e comportamentais; CID B: Grupo de doenças infecciosas por vírus; CID J: Grupo das doenças respiratórias; CID M: Doenças do sistema osteomuscular; CID Z: Realização de exames e ou consultas médicas; CID K: Doenças do aparelho digestivo; CID S: Grupo de lesões e traumatismos; CID H: Doenças do olho; CID C: Grupo das neoplasias.

Estudos anteriores também identificaram resultados semelhantes, corroborando que transtornos mentais e de comportamentos estão entre as principais causas de afastamento dos trabalhadores no serviço público federal e nas instituições de ensino (Mendonça *et al.*; 2022; Ferreira, 2021; Oliveira, 2019; Bastos *et al.*, 2018).

Existem diversos fatores relacionados ao ambiente de trabalho que podem resultar no aumento desses índices, como excesso de trabalho, problemas relacionados a gestão, questões políticas, estruturas físicas inadequadas, relações interpessoais, clima organizacional, localidade (Mendonça *et al.*, 2022; Ferreira, 2021). Esses problemas podem gerar consequências tanto para os trabalhadores quanto para a organização, pois impactam na continuidade do trabalho, necessitando de ações efetivas que atue nos fatores determinantes para o adoecimento mental desses servidores. No caso dos professores, pressões psicológicas relacionadas ao ensino, como estresse, ansiedade e exaustão emocional, também podem ser causas significativas de adoecimento e absenteísmo (Lima *et al.*, 2023).

Foi possível verificar ainda uma frequência significativa de doenças infecciosas por vírus (CID B) e doenças respiratórias (CID J), que representaram 12,66% e 10,19% do total de afastamento respectivamente, que pode ser explicado, em parte, pelo aumento de casos de Covid-19 nos últimos anos. Entretanto, estudos como o realizado por Porto *et al.* (2021), também apontam que esses problemas podem ser agravados por exposições a ambientes desfavoráveis, como espaços de trabalho mal ventilados, impactando diretamente no desempenho dos funcionários.

A pesquisa evidenciou ainda que doenças osteomusculares (CID M) atingiram cerca de 119 servidores, representando 10% dos afastamentos por motivo de saúde. Esse dado

aponta para a necessidade de cuidado preventivo da saúde física dos servidores, já que essas doenças também podem estar relacionadas a distúrbios relacionados ao trabalho, principalmente na área da educação, onde os profissionais apresentam maior vulnerabilidade em razão das condições de saúde precárias de decorrências das atividades laborais (Gonçalves; Zanatti, 2023).

Observa-se ainda uma maior ocorrência de doenças de origens diversas que juntas correspondem a 16,01% das ocorrências. Em geral, são patologias cardiovasculares, dermatológicas, gastrointestinais, do trato urinário ou relacionadas ao aparelho reprodutor masculino e feminino.

Campos, Vêras e Araújo (2020) apontam que vários aspectos relacionados aos processos de trabalho dos serviços públicos podem ser potenciadores de adoecimento e impactar na saúde dos trabalhadores. Essa também é a visão de outros autores que consideram que o absenteísmo pode ser determinado por um conjunto de fatores sociais, psicológicos e físicos (Roloff *et al.*, 2021; Flores *et al.*, 2016). Para Lima *et al.* (2023), os servidores universitários enfrentam constantes desafios, pois lidam com carga de trabalho intensa e demandas emocionais significativas, o que acaba aumentando a frequência de afastamentos por motivos de saúde, sendo necessário a adoção de estratégias no intuito de minimizar os fatores que contribuem para o adoecimento.

4.2.3 Indicadores de retenção e rotatividade dos servidores da UFT

Além da análise dos indicadores de gestão de pessoas atualmente utilizados pela UFT, optou-se ainda em realizar a análise dos índices de retenção e rotatividade dos servidores, já que são métricas importantes para que a universidade possa monitorar e realizar o planejamento adequado da sua força de trabalho. Procurou-se ainda analisar algumas variáveis demográficas e funcionais, como gênero, idade e tempo de serviço, a fim de compreender como essas características da força de trabalho se relacionam com a evolução dos índices de rotatividade da UFT, assim como, os motivos apontados pelos servidores como determinantes para se desligarem da instituição.

O índice de rotatividade expressa o número de desligamentos em determinado período em comparação com o efetivo total, enquanto o índice de retenção mede o percentual de funcionários que continuaram na organização entre um intervalo de tempo, a fim de determinar se a política de permanência está sendo efetiva (ISO, 2018; Fahim, 2018).

A Tabela 14 descreve a evolução dos índices de rotatividade e retenção dos servidores da UFT, divididos entre as categorias de docentes e TAE, no período de 2019 a 2023. Percebe-se uma evolução gradual em ambas as categorias, apesar que não houve uma variação significativa de rotatividade entre os docentes, atingindo o nível máximo em 2020 (3,35), enquanto entre os TAE os índices tenham elevado nos dois últimos anos, saindo de 4,10% em 2022 para 4,84% em 2023.

Tabela 14 - Quadro evolutivo dos indicadores de rotatividade e retenção por categoria

Indicadores por categoria	2019	2020	2021	2022	2023
Docente					
Nº de servidores	817	806	804	815	810
Nº de desligamentos	23	27	22	21	25
Média de Permanência	9,4 anos	5,8 anos	5,7 anos	5,3 anos	7,2 anos
Índice de Rotatividade (%)	2,81	3,35	2,74	2,58	3,08
Índice de Retenção (%)	96,6	98,1	97,5	96,1	97,5
TAE					
Nº de servidores	683	674	675	658	661
Nº de desligamentos	24	29	25	27	32
Média de Permanência	3,4 anos	6,5 anos	7,3 anos	5 anos	6,7 anos
Índice de Rotatividade (%)	3,51	4,30	3,70	4,10	4,84
Índice de Retenção (%)	97,6	97,1	96,1	95,8	94,7
Total UFT					
Nº de servidores	1500	1480	1479	1473	1471
Nº de desligamentos	47	56	47	48	57
Média de Permanência	5,5 anos	5,9 anos	6,2 anos	5,3 anos	6,8 anos
Índice de Rotatividade (%)	3,13	3,78	3,17	3,25	3,88
Índice de Retenção (%)	97,1	97,5	96,8	97,1	96,3

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Quanto ao índice de retenção, verifica-se que, entre os docentes, o percentual apresentou oscilações nos períodos avaliados, permanecendo na faixa de 96,1% e 98,1%, enquanto entre categoria TAE esses níveis vêm reduzindo no decorrer dos anos, caindo de 97,6% em 2019 para a 94,7% em 2023. Vale destacar que esses indicadores apresentam polaridades diferentes em seus resultados, ou seja, quanto maior a taxa de rotatividade dos servidores, pior o cenário, enquanto a de retenção é desejável valores cada vez maiores.

Foi possível observar ainda que os níveis de rotatividade entre a categoria de técnicos-administrativos foram maiores em todos os anos avaliados em comparação com os índices docentes. Essa diferença entre as categorias pode ser explicada, em parte, pela especificidade

dos cargos e da política salarial, uma vez que as distorções existentes entre os planos de carreira dos servidores fazem com que estes profissionais busquem novas oportunidades (Diógenes *et al.*, 2016).

Verifica-se ainda que a tempo médio de permanência desses servidores na instituição ficou entre 05 e 06 anos no período de 2019 a 2023, o que indica que a rotatividade tem sido maior entre os funcionários com menos tempo de serviço. Quando analisado essa variável por categoria, nota-se que a duração média de vínculo dos técnicos administrativos subiu de 3,4 anos em 2019 para 6,7 anos em 2023, enquanto entre os docentes esse índice tenha reduzido gradualmente.

No que se refere a análise do número de desligamentos voluntários por gênero, percebe-se que as taxas apresentaram oscilações ao longo do período em ambas as categorias, conforme descrito na Tabela 15. As servidoras docentes tiveram maior número de desligamentos voluntários geralmente acima dos homens, com exceção de 2021 e 2023, enquanto a taxa mais alta foi observada em 2019 (65,2%). No caso das servidoras TAE, os desligamentos voluntários foram maiores entre 2020 e 2022, ano em que atingiram o maior percentual, ou seja, 62,9% dos pedidos. Esses resultados divergem dos achados de outras pesquisas que concluíram que servidores do sexo feminino são menos propensos a deixar a organização (Pinho *et al.*, 2022; Sallaberry *et al.*, 2021).

Tabela 15 - Percentual de desligamentos voluntários por categoria e gênero

Ano	Nº de desligamentos	Feminino (%)	Masculino (%)
Docentes			
2019	23	65,2	34,8
2020	27	59,3	40,7
2021	22	45,5	54,5
2022	21	57,1	42,9
2023	25	48,0	52,0
TAE			
2019	24	37,5	62,5
2020	29	55,2	44,8
2021	25	52,0	48,0
2022	27	62,9	37,1
2023	32	43,7	56,3

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Em relação a faixa etária, foi possível observar que os desligamentos voluntários entre os docentes ocorreram principalmente entre os servidores com idade entre 40 e 49 anos,

embora também tenha apresentado uma inconstância nos dados nos períodos avaliados. Entre os TAE, percebe-se que as ocorrências são maiores entre os servidores de 30 a 39 anos (Tabela 16).

Tabela 16 - Percentual de desligamentos voluntários por categoria e faixa etária

Faixa etária	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
Docente					
19 a 29	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00
30 a 39	26,1	40,0	10,5	21,7	33,3
40 a 49	30,4	20,0	52,6	43,5	40,0
50 a 59	39,1	32,0	21,1	26,1	20,0
60 a 70	4,35	4,00	15,8	8,70	6,70
TAE					
19 a 29	17,1	18,2	15,6	16,7	12,7
30 a 39	48,6	57,6	53,1	55,6	52,7
40 a 49	17,1	15,2	18,8	22,2	27,3
50 a 59	14,3	6,06	9,38	5,50	7,30
60 a 70	2,86	3,03	3,12	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Entre os motivos citados pelos servidores nos pedidos de desligamentos protocolados junto a área de gestão de pessoas, verifica-se que mudança de cidade foi a principal justificativa apresentada pelos docentes, representado 66,2% dos casos, seguido de mudança de carreira (19,5%) (Tabela 17). Foi citado ainda motivações de cunho pessoal e de saúde, embora com menor incidência.

A redução do tempo de permanência na instituição, aliado ao fato de que os principais motivadores estão relacionados a necessidade de mudança da região, pode indicar que esses profissionais apresentam algumas insatisfações com as condições de trabalho ou dificuldades de se adaptar à cidade onde exercem as suas atribuições, já que muitos desses servidores são oriundos de outros estados. Estudos como os de Cavalcante Junior e Amorim (2022) e Siqueira e Alves (2016) também apontaram que grande parte das movimentações e rotatividade entre os professores das IFES ocorrem devido ao desejo de voltar as suas regiões de origem, onde geralmente esses profissionais mantêm núcleo familiar.

Tabela 17 - Principais motivos de desligamentos voluntários apontados pelos servidores

Motivo	Docentes		TAE	
	Nº de desligamentos	%	Nº de desligamentos	%

Mudança de cidade	51	66,2	40	47,1
Mudança de carreira	15	19,5	38	44,7
Motivos de Saúde	4	5,20	0	0,00
Motivos pessoais	4	5,20	1	1,18
OUTROS	3	3,90	6	7,05
TOTAL	77	100	85	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

No que se refere aos TAE, percebe-se que não houve uma diferença significativa entre os desligamentos voluntários em decorrência de mudança de cidade (47,1%) ou de carreira (44,7%). Esse resultado demonstra que, além de outros fatores conjunturais, esses servidores também estão preocupados em buscar novas oportunidades de crescimento profissional em outros órgãos com melhores planos de carreira e políticas de valorização mais bem estruturadas, assim como aponta Diógenes *et al.* (2016). Além disso, Pinho *et al.* (2022), em seus estudos sobre determinantes da intenção de rotatividade em uma IFE, identificaram que, quanto maior a satisfação do servidor com seu salário e promoções, menor a intenção de sair, assim como a satisfação com o ambiente de trabalho.

Entretanto, é preciso ponderar que as universidades, assim como os demais órgãos públicos da APF, têm poder de ação limitado no que concerne a política salarial e reestruturações das carreiras, o que acaba inviabilizando a concessão de recompensas dessa natureza. Diante disso, uma opção é que as unidades de gestão de pessoas adotem estratégias de retenção que estejam focadas em fatores organizacionais, criando condições melhores de trabalho, dando oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, melhorando o clima organizacional e incentivando o reconhecimento dos servidores, como forma de reduzir os índices de rotatividade (Guerra; Mattos; Corrêa, 2020; TCU, 2020; Pereira; Almeida, 2017).

Outro ponto a se destacar é que os motivos identificados nos processos de desligamentos não revelam todas as razões experimentadas pelos servidores para se desligarem voluntariamente do órgão. Dessa forma, faz-se necessário a utilização de outros métodos para investigar outras causas subjacentes que motivam os funcionários a deixarem a instituição.

Após a análise da evolução dos indicadores de gestão de pessoas da UFT traz-se, na próxima seção, um plano de ação com sugestões de melhorias das políticas e práticas de gestão de pessoas como proposta de intervenção para os pontos críticos identificados no estudo.

4.3 Plano de ação

Como parte final deste trabalho, tomando por base os dados levantados e os problemas identificados, desenvolveu-se um plano de ação com recomendações de melhoria das práticas de gestão de pessoas, conforme elencado no Quadro 4.

O plano desenvolvido compreende os componentes avaliados, as estratégias que devem ser adotadas pela UFT, as razões por que essas ações devem ser implementadas, definidas com base nas informações levantadas ao longo da pesquisa e fundamentadas na literatura pertinente, os responsáveis pela execução e o público-alvo.

Pontua-se que as ações de melhoria, sintetizadas no Quadro 4, trata-se de sugestões que poderão ser implementadas e aperfeiçoadas pela unidade de gestão de pessoas da UFT, conforme planejamento interno e de acordo com escala de prioridade definida pelo órgão. Cabe ressaltar que não se pretende exaurir, a partir do presente trabalho, o conjunto de ações que podem ser desenvolvidas para dirimir as questões levantadas, mas subsidiar os gestores com a proposição de ações resolutivas que possam facilitar na formulação de políticas e estratégias para os aspectos críticos apontados.

Quadro 4 - Plano de ação elaborado a partir dos componentes avaliados na pesquisa

Componente avaliado	O que deve ser feito	Por que	Por quem	Público-alvo
Processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas¹	Alocar recursos humanos ou estabelecer unidade responsável pelo sistema de mensuração das práticas de gestão de pessoas da UFT.	Excesso de demandas operacionais limita a capacidade dos gestores em realizar o monitoramento de desempenho da unidade. ²	UFT/PROGEDEP	Gestão de pessoas
	Promover cursos e treinamentos sobre avaliação e mensuração de desempenho a partir de indicadores de gestão de pessoas.	Necessidade de fortalecer a capacidade de mensuração e desenvolver a cultura de avaliação ³ .	EDS/PROGEDEP	Gestores da área de pessoal
	Investir em modernização e integração dos sistemas de informação para garantir maior facilidade de coleta de dados.	Dificuldade de coleta de dados em razão de sistemas inadequados dificulta o processo de mensuração e a utilização de indicadores de gestão de pessoas. ⁴	UFT/PROGEDEP	Gestão de pessoas
	Implementar sistema de mensuração que inclua indicadores como taxa de rotatividade, retenção e indicadores ligados ao clima organizacional e satisfação.	Necessidade de monitorar aspectos ligados ao bem-estar dos servidores e fortalecer práticas de planejamento da força de trabalho.	PROGEDEP/UFT	Gestão de pessoas
Indicadores de governança e gestão de pessoas	Realizar monitoramento de indicadores da força de trabalho que contemple aspectos relativos a movimentação, desligamentos, previsão de aposentadorias, dentre outros.	Aprimorar a capacidade de definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	PROGEDEP/UFT	Gestão de pessoas
	Implementar processos técnicos para seleção de gestores e alocação dos colaboradores a partir da definição dos perfis profissionais necessários para o atendimento das demandas organizacionais, adotando requisitos de competências.	Aprimorar a capacidade de assegurar o provimento das vagas existentes	DGP/PROGEDEP	Gestores e servidores
	Implementar política/plano de sucessão de líderes e identificar as ocupações críticas	Aprimorar a capacidade de assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	DDP/PROGEDEP	Gestores

¹ As ações propostas para esse componente consideraram os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os gestores, principalmente, no que se refere as dificuldades apontadas para a utilização desses instrumentos.

² Evidenciado a partir das falas dos gestores, conforme Quadro 03, pág. 57.

³ Evidenciado a partir das falas dos gestores, conforme Quadro 03, pág. 57.

⁴ Evidenciado a partir das falas dos gestores, conforme Quadro 03, pág. 57.

	Estabelecer procedimentos para promover a discussão de desempenho entre avaliadores e avaliados, por meio de treinamentos e cursos e outras ferramentas estruturadas que permita o <i>feedback</i> dos resultados	Aprimorar a capacidade de gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	DDP/PROGEDEP	Gestores e servidores
Indicadores de absenteísmo-doença	Planejar ações de saúde e qualidade de vida considerando grupos considerados vulneráveis.	Alta incidência de absenteísmo entre mulheres e servidores com idade entre 30 e 50 anos.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Elaborar perfil epidemiológico, a fim de identificar e classificar as ocorrências de afastamentos conforme variáveis demográficas.	Auxiliar no planejamento de ações de saúde.	CQVT/PROGEDEP	Gestão de Pessoas
	Investir em programas de saúde física e mental, através de acompanhamento psicológico, atividades físicas, exames periódicos e palestras sobre saúde ocupacional, como forma reduzir os índices de absenteísmo.	Alta incidência de transtornos mentais e comportamentais.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Realizar a avaliação periódica do clima organizacional a fim de identificar possíveis causas ambientais e organizacionais que possam estar influenciando no aumento dos índices de absenteísmo-doença.	Alta incidência de transtornos mentais e comportamentais.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Realizar estudo ergonômico do ambiente físico e dos processos de trabalho como forma de prevenir sobrecargas e esforços repetitivos que podem levar a lesões dos servidores.	Alta incidência de lesões osteomusculares.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Subsidiar pesquisas que permita identificar os aspectos do ambiente de trabalho que impactam na saúde dos servidores.	Levantar dados para auxiliar no planejamento de ações de saúde e qualidade de vida	PROGEDEP/UFT	Docentes e Técnicos
	Indicadores de rotatividade e retenção	Promover ações direcionadas ao acolhimento e integração de novos servidores como forma de facilitar a adaptação ao ambiente de trabalho.	Alta incidência de rotatividade entre servidores com menos tempo de serviço	CQVT/PROGEDEP
Adotar políticas de permanência que envolva oportunidades de treinamento e desenvolvimento, melhoria das condições de trabalho e programas de reconhecimento dos servidores.		Fortalecer estratégias de retenção como forma de diminuir os índices de rotatividade	PROGEDEP/UFT	Docentes e Técnicos

	Realizar pesquisas para identificar as percepções dos servidores sobre a instituição e as condições de trabalho, a fim de identificar outras razões subjacentes que possam levar a intenção de saída da UFT.	Auxiliar no planejamento de ações de retenção dos servidores	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
--	--	--	---------------	---------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Neste capítulo, discorreu-se sobre os resultados da pesquisa realizada, a fim de investigar o processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas na UFT, avaliar a evolução desses indicadores e, por fim, propor um plano de ação para melhoria das práticas de gestão de pessoas. No próximo capítulo, apresenta-se as considerações finais, evidenciando os resultados obtidos, as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo geral analisar como os indicadores de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins têm sido implementados e como evoluíram no decorrer dos últimos anos, a fim de propor ações de melhorias das práticas de gestão da força de trabalho da instituição. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na instituição a fim de investigar o processo de utilização desses indicadores e sua evolução.

A partir dos resultados obtidos junto aos gestores da área de pessoal, foi possível identificar que o processo de implementação dos indicadores de gestão de pessoas é realizado em consonância com o PDI da instituição, a partir do estabelecimento de métricas ligadas ao plano estratégico e tático, a fim de mensurar os resultados das políticas e práticas de gestão de pessoas. Observou-se ainda que as principais dificuldades na utilização desses instrumentos envolvem falta de tempo e recursos humanos, dificuldades na coleta de dados, falta de conhecimento técnico e falta de desenvolvimento de uma cultura de avaliação. Verificou-se que há um foco na mensuração das práticas ligadas ao bem-estar e retenção dos servidores, o que denota, pela percepção dos gestores, a importância de que a instituição utilize indicadores que monitore aspectos ligados a saúde, clima organizacional, satisfação e rotatividade dos servidores.

Em relação a análise da evolução dos indicadores, percebe-se que, no que tange aos índices de governança e gestão de pessoas (iGovPessoas; iGestPessoas), a instituição vem evoluindo positivamente na capacidade de aprimorar as práticas avaliadas pelo TCU e que há uma perspectiva de melhora no cenário, tendo em vista as diversas ações já implementadas ou planejadas pela UFT após o último levantamento realizado.

Quanto aos indicadores de absenteísmo-doença, os resultados indicaram que houve uma evolução gradual desses índices entre as categorias docentes e TAE, embora os resultados tenham sido maiores entre os técnicos em todos os anos avaliados. Observou-se ainda que as mulheres apresentaram maiores índices de licenças médicas, assim como as faixas etárias de 30 a 49 anos. Em relação aos motivos que levaram a esses afastamentos, os dados apontaram que as doenças relacionadas a transtornos mentais e comportamentais (CID F) foram as causas principais de absenteísmo-doença, corroborando com outros estudos realizados.

Esse resultado aponta para necessidade de que a instituição adote cuidados preventivos relacionados a saúde física e mental dos servidores, considerando que existem diversos

aspectos relacionados aos processos de trabalho que podem ser potenciadores de adoecimento (Mendonça *et al.*; 2022; Ferreira 2021; Campos; Vêras; Araújo, 2020).

Os indicadores de rotatividade e retenção também apresentaram evolução gradual no período de 2019 e 2023, enquanto o índice de retenção entre a categoria TAE vem reduzindo no decorrer dos anos. Verifica-se ainda que o tempo médio de permanência dos servidores na instituição ficou entre 05 e 06 anos, o que indica que a rotatividade tem sido maior entre os funcionários com menos tempo de serviço. Outro ponto observado foi que as mulheres apresentaram maiores taxas de desligamentos geralmente acima dos homens, ocorrendo principalmente entre as faixas etárias de 40 e 49 anos entre os docentes e 30 a 39 anos entre os TAE. Observou-se ainda que principais motivos de desligamentos voluntários apresentados pelos servidores foram mudança de cidade e mudança de carreira, o que indica que esses profissionais apresentam insatisfações ou dificuldades de se adaptar aos locais de trabalho ou pretendem buscar novas oportunidades de crescimento profissional em outros órgãos.

A partir dos dados obtidos na pesquisa, foi possível propor um conjunto de ações como forma de auxiliar no processo de utilização desses indicadores e subsidiar no desenvolvimento de estratégias para aprimorar as práticas de governança e melhorar os índices de absenteísmo e rotatividade. Dessa forma, é possível estabelecer um panorama das áreas que precisam ser aprimoradas e verificar os aspectos que possam influenciar no desempenho da área. Assim, a unidade poderá implementar melhorias e alcançar resultados consistentes com os objetivos da organização.

Conclui-se ainda que análise desses indicadores contribui para a adoção de uma gestão estratégica de pessoas, à medida que fornece um diagnóstico detalhado das condições atuais de gestão, como forma de melhorar o ambiente de trabalho e aumentar a satisfação e o desempenho dos servidores. Com isso, espera-se não apenas um desenvolvimento da gestão interna, como também um impacto positivo na missão institucional da universidade.

Como limitação do estudo, assinala-se ainda a quantidade de entrevistas realizadas e o foco apenas nos gestores da área de pessoal, que acabou restringindo o universo de análise. Sugere-se para trabalhos futuros a realização de estudos comparativos e longitudinais que possam acompanhar a evolução desses indicadores e comparar as práticas de implementação em outros órgãos, assim como, investigar sua utilidade e relevância adotando outras abordagens de pesquisa. Além disso, recomenda-se a realização de novas pesquisas que possam investigar com maior profundidade as causas prevaletes dos índices de absenteísmo-doença em mulheres, e os aspectos ambientais e organizacionais que possam

estar influenciando para a alta incidência de transtornos mentais e comportamentais nos servidores da instituição.

Quanto as contribuições da pesquisa, os resultados obtidos colaboram para o aprimoramento das políticas e práticas de gestão de pessoas, fornecendo dados que irão auxiliar os gestores a identificar as áreas que precisam ser monitoradas como forma de alcançar melhores resultados organizacionais. Além disso, propicia um aprofundamento teórico sobre os indicadores de gestão de pessoas no serviço público, ajudando a suprir as lacunas existentes sobre a temática.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Burocracia e ordem democrática: Desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: Pires, R.; Lotta, G.; Oliveira, V. E. (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas**. Brasília: IPEA, 2018.
- ADOBOR, H. Opening up strategy formulation: benefits, risks, and some suggestions. **Business Horizons**, v. 62, n. 03, p. 383-393, 2019.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones Irwin, 1971.
- ANGER, O.; TESSEMA, M.; CRAFT, J.; TSEGAI, S. A framework for assessing the effectiveness of HR metrics and analytics: the case of an american healthcare institution. **Global Journal of Human Resource Management**, v. 9, n. 1, p. 1-19, 2021.
- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- ANSOFF, I. **The Corporate Strategy**. New York, USA: McGraw Hill, 1965.
- ASSIS, M. T. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- ARAÚJO, M. L.; SILVÉRIO, J. C. S.; CAVALCANTE, P. P. M. M. Afinal, Quem Faz Acontecer? Habilidades de Líderes como Fator Para Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 1, 2023.
- BACHMANN, D. L. **Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão: Obtendo e comunicando resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2023.
- BAHIA, L. O. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARON, A. Measuring Human Capital. **Strategic HR Review**, v. 10, n. 2, p. 30–35, 2011.
- BASSI, E. R.; SIMONETTO, E. O. Concepção de um modelo de indicadores de gestão de pessoas: o caso dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Práticas de Administração Pública**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 109–127, 2017.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BLOM, R.; KRUYEN, P. M.; VAN DER HEIJDEN, B. I.; VAN THIEL, S. One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 1, p. 3-35, 2020.

BOOM, C.; DEN HARTOG, D. N.; LEPAK, D. P. A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, v. 45, n. 6, p. 2498-2537, 2019.

BORGES, L. O.; BARROS, S. C.; MAGALHÃES, N. S. Quality of working life: Conceptions in Brazilian federal universities. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 37, p. 1-12, 2020.

BOSELIE, P.; SCHOTT, C. Human Resource Management and Performance: the Public Sector Case (p. 97-114). *In*: E. Parry, Morley J. M., Brewster, C. **The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management**. New York, NY: Oxford University Press, 2021.

BOSELIE, P.; VAN HARTEN, J.; VELD, M. A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further.... **Public Management Review**, v. 23, n. 4, p.483-500, 2021.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. **Beyond HR: The new science of human capital**. Harvard Business School Press, 2007.

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 30 nov. 2023.

_____. **Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000**. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins. 2000. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110032.htm> Acesso em: 26 dez. 2023.

_____. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública e o comitê gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. 2005. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm> Acesso em: 02 dez. 2023.

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 02 dez. 2023.

_____. **Decreto nº 6833, de 29 de abril de 2009**. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. 2009. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm> Acesso em: 25 nov. 2023.

_____. **Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, Brasília, Presidência da República, 2017a. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm> Acesso em: 30 nov. 2023.

_____. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. 2019. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm> Acesso em: 25 nov. 2023.

_____. **Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. 2022. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm> Acesso em: 05 dez. 2023.

_____. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG.** Disponível em: ><https://siorg.gov.br/siorg-cidadao-webapp/resources/app/organograma.html>< Acesso em: 26 dez. 2023.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública,** Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório de levantamento de governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal.** TC 014.566/2016-8. Brasília: TCU, 2017b.

_____. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas: Relatório Individual de Autoavaliação da UFT.** Brasília: TCU, 2017c.

_____. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas: Relatório Individual de Autoavaliação da UFT.** Brasília: TCU, 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** 3. ed. Brasília, 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas: Relatório Individual de Autoavaliação da UFT.** Brasília: TCU, 2021a.

_____. Tribunal de Contas da União. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas - 2021.** TC 011.574/2021-6. Brasília: TCU, 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público,** v. 73 (b), p. 53-87, 2022.

BRYSON, J.; GEORGE, B. **Strategic Management in Public Administration.** The Oxford Encyclopedia of Public Administration, 2020.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade,** v. 27, n. 94, p. 370-395, 2020.

CAMÕES, M. R. S. Inovações em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 16, n. 1, p. 09-24, 2019.

CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R. Gestão Estratégica de Pessoas: reflexões sobre a realidade da Administração Pública Brasileira. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 11, n. 2, p. 21-36, 2012.

CAMÕES, M. R. S.; MENEZES, P. P. M. **Gestão de pessoas no Governo Federal**: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Brasília: Enap, 2016. 104 p.

CAMPOS, T. C.; VÉRAS, R. M.; ARAÚJO, T. M. Trabalho docente em universidades públicas brasileiras e adoecimento mental: uma revisão bibliográfica. **Rev. Docência Ens. Sup.**, v. 10, 2020.

CÂNDIDO, C. J.F.; SANTOS, S. P. Implementation obstacles and strategy implementation failure, **Baltic Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 39-57, 2019.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público**, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018.

CAVALCANTE, P. L. Trends in public administration after hegemony of the New Public management. **Revista do Serviço Público**, v.70, n.2, p.195-218, 2019.

CAVALCANTE JUNIOR, F. C.; AMORIM, T. N. G. F. A rotatividade docente em uma instituição federal de ensino: realidade preocupante. **Revista Visão**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2022.

CERVO, L.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 9ª. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2018.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the history of American Enterprise**. Boston: MIT Press, 1962.

CLARDY, A. What Does HR Manage? Workforce Measurement and Control. **Merits** v. 1, p. 16-33, 2021.

COELHO, F. S.; MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – Os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 151-180, 2018.

COELHO JUNIOR, F. A.; PEREIRA, D. A. O.; MOTA, J. C.; SILVA, A. L. P.; PRAÇA, V. A. C. P.; ARAUJO, I. G. Conseguir ser estratégica, ou não ser: Atuação e identidade da área de gestão de pessoas sob a ótica de servidores públicos federais. In: Encontro da ANPAD, 46., 2022. **Anais...**, online, 2022.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. McGraw Hill, 2016.

CORCINO, K. F.; PEDERNEIRAS, M. M. M.; RODRIGUES, L. L.; CARVALHO, J. R. M. Um Estudo Sobre os Princípios do Gespública no Âmbito da Gestão de Pessoas em um Órgão do Governo do Estado de Pernambuco. **Revista Economia & Região**, Londrina (PR), v.7, n.2, p.69-91, jul./dez. 2019.

CORREIO, M. N. P. O; CORREIO, O. V. O. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 11, n. 2, jan./abr. 2019.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019.

COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 21, n. 1, p. 70–85, 2019.

DAHLBOM, P.; SIIKANEN, N.; SAJASALO, P.; JARVENPÄÄ, M. Big data and HR analytics in the digital era. **Baltic Journal of Management**, v. 15, n. 1, p. 120-138, 2019.

DAVID, F.; DAVID, F. **Strategic Management: concepts and cases**. 17. ed. Florence: Pearson, 2019.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, abr./jun., p. 250-263, 2018.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E.R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília, DF, v. 67, n. 2, p. 147-172, abr./jun. 2016.

DULEBOHN, J.H.; JOHNSON, R.D. Human resource metrics and decision support: a classification framework, **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 1, p. 71-83, 2013.

DURAI, D. S.; RUDHRAMOORTHY, K.; SARKAR, S. HR metrics and workforce analytics: it is a journey, not a Destination. **Human Resource Management International Digest**, v. 27, n. 1, p. 4-6, 2019.

ELBANNA, S.; KATHEERI, B. A.; COLAK, M. The harder firms practice strategic management, the better they are. **Strategic Change**, v. 29, n. 5, p. 561-569, 2020.

FAHIM, M. G. A. Strategic human resource management and public employee retention. **Review of Economics and Political Science**, v. 3, n. 2, p. 20-39, 2018.

FERREIRA, P. G. Absenteísmo-doença: perfis de adoecimento dos servidores públicos federais de uma universidade federal do estado do Pará. **Trabalho (En)Cena**, v. 6, p. 1-19, 2021).

FINAMOR, A. L. N.; OLIVEIRA, A. H. R. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2022.

FINK, A. A.; STURMAN, M. C. HR Metrics and Talent Analytics. In: David G. Collings, Kamel Mellahi e Wayne F. Cascio (eds), **The Oxford Handbook of Talent Management**, Oxford Handbooks, 2017.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre, RS: Penso, 2013.

FLORES, L. I.; VILELA, L. O.; BORELLI, L. M.; JÚNIOR, E. G.; CAMARGO, M. L. O absenteísmo enquanto indicador para o processo de gestão de pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador. **R. Laborativa**, v. 5, n. 2, p. 47-65, out./2016.

FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M.; MAISANO, D. **Designing Performance Measurement Systems Theory and Practice of Key Performance Indicators**. Springer International Publishing, 2019.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FUERTES, G.; ALFARO, M.; VARGAS, M.; GUTIERREZ, S.; TERNERO, R.; SABATTIN, J. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. **Journal of Engineering**. p. 1-21, 2020.

GALANAKI, E.; LAZAZZARA, A. HR metrics. In: BONDAROUK, T.; FISHER, S (eds.). **Encyclopedia of electronic HRM**. De Gruyter Oldenbourg: Munique, 2020.

GERRING, J. **Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2019.

GHONIM, M. A.; KHASHABA, N. M.; AL-NAJAAR, H. M.; KHASHAN, M. A. Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: A comprehensive model. **International Journal of Emerging Markets**, v. 17, n. 1, p. 198–218, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, A. K. P.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDE, F. R. Gestão de Pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: Um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 26, n. 83, p. 1-21, 2021.

GONÇALES; D. A.; ZANATTI, C. L. M. Avaliando o absenteísmo por doença nas instituições federais de ensino: análise dos ados de afastamento de servidores por licença médica nas universidades federais de Pelotas e Rio Grande. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 33, p. 1-22, 2023.

GRANT, R. **Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases**. Chichester: John Wiley and Sons, 2018.

GUERRA, M. H. T. S.; MATTOS, C. A. C.; CORREA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará. **Recape**, v. 10, n. 3, p. 486-503, 2020.

HAN, J. H.; KANG, S.; OH, I. S.; KEHOE, R. R.; LEPAK, D. P. The goldilocks effect of strategic human resource management? Optimizing the benefits of a high-performance work system through the dual alignment of vertical and horizontal fit. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 5, p. 1388-1412, 2019.

HAQUE, A. Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter? **International Journal of Organizational Analysis**, v. 29, n. 3, p. 656-681, 2021.

HENSING, G; ALEXANDERSON, K; ALLEBECK, P; BJURULF, P. How to measure sickness absence? Literature review and suggestion of five basic measures. **Scandinavian Journal of Social Medicine**, v. 26, n. 2, p. 133-44, 1998.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. **ISO 30414:2018**. Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting. Vernier, Geneva, Switzerland, 2018.

JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D.; BALOGUN, J. From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. **Human Relations**, v. 75, n. 8, p. 1533–1559, 2022.

JAYANTHI, R. A study on effectiveness of HR Metrics. **International Journal of Science and Research**, v. 09, n. 02, p. 1630-1635, 2020.

KAIFENG, J.; MESSERSMITH, J. On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 1, p. 6-33, 2018.

KAVANAGH, M.J.; JOHNSON, R.D. **Human resource information systems: Basics, applications, and future directions**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

KLEIN, L. L.; LEMOS, R. B.; PEREIRA, B. A. D.; BELTRAME, G. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **Rev. Eletrôn. Adm.**, v. 23, 2017.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, p. 1-35, 2019.

KNIES, E.; BOSELIE, P.; GOULD-WILLIAMS, J.; VANDENABEELE, W. Strategic human resource management and public sector performance: context matters. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-13, 2018.

KNIES, E.; BORST, R. T.; LEISINK, P.; FARNDALE, E. The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. **Human Resource Management Journal**, v. 3, p. 799–825, 2022.

KNIES, E.; LEISINK, P. People Management in the Public Sector. *In*: Brewster, C., Cerdin, J.L. (eds) **HRM in Mission Driven Organizations**. Palgrave Macmillan, Cham, 2018.

KÖSEOGLU, M. A.; YAZICI, S.; OKUMUS, F. Barriers to the implementation of strategic decisions: evidence from hotels in a developing country. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 27, n. 5, p. 514–543, 2018.

KREISIG, J. T.; BRAGA, E. S.; SILVA, F. L. M.; PEREIRA, B. A. D. Gestão por competências: Uma análise do estado da arte da produção científica sobre as práticas da administração pública no Brasil. **Repad**, v. 5, n. 3, p. 70-85, 2021.

KRIIGER, C. C. P. V.; ANDRADE, E. P.; SILVA, A. M.; MOURÃO, C. O.; PIZZOL, R. A.; LIMA, S. T. P. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal, **Rev. Serv. Público**, v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018.

KROLLS, T. B.; PRESSER, N. H.; SANCHEZ-TARRAGO, N. Informação de perícias médicas para subsidiar ações de vigilância e promoção da saúde dos servidores públicos: o caso de uma universidade pública federal do Brasil. **Reciis**, v. 15, n. 3, p. 680-702, 2021.

LATIF, H. Concepts and Measurement of HR Performance: Literature Review. **International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics**, v. 3, n. 6, p. 306-323, 2022.

LIMA, L. A. O.; ARAÚJO, R. H. P.; BOTELHO, L.; SANTOS, D. S.; BRESCIANI, L. O. R. Trabalho docente e os fatores associados ao absenteísmo-doença entre professores de instituições públicas. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v.16, n.11, p. 28420-28439, 2023.

LUZ, L. C. S.; FILHO, D. B. F. Fatores que explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório em uma instituição pública federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 677–706, 2018.

LYNCH, R. **Strategic management**. 9. ed. London: SAGE Publications, 2021.

MAROA, J. G.; MUTURI, W. Influence of strategic management practices on performance of floriculture firms in Kenya. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, v. 3, n. 7, p. 497-513, 2015.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p.42-53, mai/ago., 2014.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MATTOS, L. K.; RODRIGUES, L. M. A.; DIGIÁCOMO, A.; SOUZA, I. M. O processo de conhecimento sobre a gestão estratégica de pessoas no contexto das universidades. **Connection Scientific Diário**, v. 3, n. 3, p. 1-21, 2020.

MCCRACKEN, M.; MCIVOR, R.; TREACY, R.; WALL, T. **Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success.** London: CIPD, 2017.

MENDONÇA, H. G.; OLIVEIRA, T. L.; COUTINHO, A. G. O.; ESCOBAR, F. L.; ABREU, K. J. V. D.; MIRANDA, L. P.; OLIVEIRA, P. S. D.; OLIVEIRA, A. F. Absenteísmo-doença em instituição pública federal de ensino. **Rev. Bras. Med. Trab.**, v. 20, n. 4, p. 582-590, 2022.

MINTZBERG, H. The Ten Schools of Thoughts by Henry Mintzeberg. **International Journal of Latest Engineering Research and Applications**, v. 2, 32-36, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOHSIN, H. J.; AL-FRIJAWY, J.; HAMEED, A. T.; HANI, L. Y. B.; AL-ALAWNH, N. A. K. Strategic Flexibility and its Impact on Raising the Performance of Banks. **Journal of Social Commerce**, v. 2, n. 1, p. 11-23, 2022.

MONIB, F.; QANET, J.; NABEEL, M.; ABDI, R. Comparative Study of Strategic Management Schools (Prescriptive, Descriptive and Integrated). **Open Journal of Business and Management**, v. 9, 1965-1979, 2021.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 19, n. 3, p. 47-66, 2020.

MORAES, J. P.; SCHEFFER, A. B. B.; SAGAZ, S. M. Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas: uma análise da produção científica brasileira em revistas. **Organizações em contexto**, v. 16, n. 32, p. 337-363, 2020.

MUSSI, R. F. F.; MUSSI, L. M. P. T.; ASSUNÇÃO, E. T. C.; NUNES, C. P. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Revista Sustinere**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 414-430, 2019.

NUNES, T. B.; BILAC, D. B. N.; LUZ, C. N. M. Gestão por competências: uma ferramenta estratégica. **Revista Multidebates**, v. 4, n. 6, p. 48-66, 2020.

O DELIUS, C. C. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. *In*: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010. p. 143–174.

OITICICA, T. P. P. M.; BARBOSA, M. A. C. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.2, p.147-160, 2021.

OLIVEIRA, T. C. Perfis de Adoecimento mental dos servidores públicos federais assistidos pelo SIASS IFGoiano/IFG. **Tecnia**, 4(1), 52–64, 2019.

OLIVEIRA, A.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-26, 2020.

OLIVIERI, C.; NESTLEHNER, J.; PAIVA JR, P. C. A. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. **Revista Eletrônica de Administração**, v.17, n. 2, p. 230-247. 2018.

ORMOND, N.; SANTOS, R. M.; FERREIRA, E. W. T.; MELLO, G. J.; SANTOS, V. S. Absenteísmo-doença: levantamento de estudos sobre perfil de adoecimento em um programa de mestrado profissional-PROFEPT. **Enciclopédia biosfera**, v. 18, n. 38, 2021.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Planejamento e gestão da força de trabalho, em Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE**: Brasil: Governo Federal, OECD Publishing, Paris, 2010.

PARMENTER, D. **Key performance indicators**: developing, implementing, and using winning kpis. 4. Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2020.

PARNELL, J. A. **Strategic management**: Theory and practice. 6. ed. SAGE Publications, 2020.

PEREIRA, R. R.; PACHECO, I. B. G.; PEDRO FILHO, F. S. Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 88049-88067, 2021.

PILLAI, R.; SIVATHANU, B. Measure what matters: descriptive and predictive metrics of HRM-pathway toward organizational performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 7, p. 3009-3029, 2022.

PORTO, T. N. R. S.; RODRIGUES, T. S.; MENDES, M. M. P.; SOUSA, R. M. M.; FEITOSA, G. T.; SOUSA, I. D. B.; NEVES, N. V. P.; REIS, L. N. Principais causas de absenteísmo por professores: uma revisão integrativa de literatura. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 13, n. 1, 2020.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Can internal strategic alignment influence performance? An empirical research applying structural equation modelling. **Academia Revista Latinoamericana de Administracion**, v. 31, n. 3, p. 585–604, 2018.

QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absentismo em usina siderúrgica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v.10, n.40, p. 62-67, 1982.

RAHI, S. Research design and methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development. **International Journal of Economics & Management Sciences**, v. 6, n. 2, p. 1-5, 2017.

REINA, R.; SCAROZZA, D. Human Resource Management in the Public Administration. In: Decastri, M., Battini, S., Buonocore, F., Gagliarducci, F. (eds) *Organizational Development in Public Administration*. Palgrave Macmillan, Cham, (2021).

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 85–96, 2017.

RIPOLL; G.; RITZ, A. Public Service Motivation and Resource Management. In: **Research Handbook on HRM in the Public Sector**. Edward Elgar, pp. 245-259, 2021.

ROLOFF, D. I. T.; BONOW, C. A.; XAVIER, D. M.; SILVA, M. R. S. D.; OLIVEIRA, A. M. N. D.; CEZAR-VAZ, M. R. **Absenteísmo e fatores associados**: estudo com trabalhadores de uma indústria calçadista. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 42, 2021.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 43. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

SANTI, D. B.; BARBIERI, A. R.; CHEADE, M.F.M. Absenteísmo-doença no serviço público brasileiro. **Rev. Bras. Med. Trab.**, v. 16, n.1, p. 71-81, 2018.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. p. 9–28.

SCUSSEL, F. B. C.; LAVARDA, R. A. B. A relação entre estratégia como prática, atuação da gerência intermediária e o pensamento estratégico: Proposta de um framework conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 10, n. 01, p. 2-22, 2020.

SECHI, L.; FARRANHA, A. C.; RODRIGUES, K. F.; BERGUE, S. T.; COSTA, C. C. M. Reforma Administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, p. 1-17, 2021.

SERPA, S.; FERREIRA, C. M.; JOSÉ SÁ, M. The Potential of Organisations' SWOT Diagnostic Assessment. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 9, n. 4, p. 93-104, 2020.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y.; GUARNIERI, P. (orgs.) **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. **Dimensionamento na administração pública federal**: avanços e resultados alcançados. Brasília: Universidade de Brasília, 2022.

SILVA, D. A. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e os Sistema de Carreiras**. Brasília: Enap, 2021.

SILVA, G. L. M. E; SILVA, J. T. **Estratégia**: o poder da gestão estratégica para identificar, explorar e resolver problemas. Coimbra: Actual Editora, 2020.

SIAN, C.; DAINTY, A.; DANIELS, K.; TREGASKIS, O.; WATERSON, P. Shut the fridge door! HRM alignment, job redesign and energy performance. **Human Resource Management Journal**, v. 17, n. 3, p. 382-402, 2017.

SIQUEIRA, W. R.; ALVES, L. C. F. Rotatividade de Professores Universitários: o Caso de um Campus Fora da Sede. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016.

SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G. **Estratégia para corporações e empresas**: teorias atuais e aplicações. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

SIQUEIRA, M.; MENDES, A. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 201–219, 2014.

SOUZA, A. L. L. **Boas práticas de governança e gestão de pessoas**: um estudo de caso na Marinha do Brasil. Dissertação. 119f. Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2017.

STACEY, R.D; MOWLES, C. **Strategic management and organisational dynamics**: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations. 7. ed. London: Pearson education, 2016.

STOREY, J.; ULRICH, D.; WRIGHT, P. M. **Strategic Human Resource Management**. 1. ed. London: Routledge, 2019.

TAWSE, A.; TABESH, P. Strategy implementation: A review and an introductory framework. **European Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 22-33, 2021.

TEIXEIRA; A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS – UFT. Conselho Universitário. **Resolução nº 21, de 10 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre o regimento que disciplina a estrutura, atribuições e competências da Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP) da Universidade Federal do Tocantins. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/irVs2XIGRImnvqs-nHQe3g>> Acesso em: 26 dez. 2023.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 38, de 23 abril de 2021**. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Tocantins, 2021-2025. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br /share/s/16G29vJbQ1ikIp_eqtOvgw> Acesso em: 26 dez. 2023.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 67, de 06 de julho de 2022**. Dispõe sobre as alterações do Regimento Geral da Universidade Federal do Tocantins. 2022a.

Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/IHWdW thzTpO2wrZOTTWZrw>> Acesso em: 29 dez. 2023.

_____. **Relatório de Gestão – UFT 2021**. 2022b. 235 fls. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/OhhMlyTJQAYV1-9yOYFntg>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

_____. **Relatório de Gestão – UFT 2022**. 2023a. 218 fls. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/2sK2-WsPSuS6uGa4Dfl1kQ>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

_____. **Relatório de Gestão – UFT 2023**. 2024. 182 fls. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/4Sf4YqAUTayFh18XzD0wsw>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

_____. Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. **Relatório de Atividades**. 2023b. 58 fls. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s /QS5Fbn M7 ROymbF4zJTz_Gg> Acesso em: 29 dez. 2023.

VAN DER AALST, W. M. P.; LA ROSA, M.; SANTORO, F. M. Business process management, **Business & Information Systems Engineering**, v. 58, n. 1, p. 1–6, 2016.

VANDY, J. F. The critical examination of the new public sector management in view of hrm – the critical success factors. **World Journal of Advanced Research and Reviews**, v. 18, n. 2, p. 109–115, 2023.

VIRGILIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 26, 2023.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do Projeto de Dissertação: Indicadores de gestão de pessoas no serviço público: um estudo de caso em uma universidade federal.

Pesquisador Responsável: Maurício Martins Costa

Orientador: Profa. Dra. Fernanda Rodrigues da Silva

Contato do Pesquisador: m*****@uft.edu.br/ (63) XXXXX-XXXX

1. Objetivo da Pesquisa:

Esta pesquisa tem como objetivo investigar como a análise dos indicadores de gestão de pessoas podem contribuir para a melhorias das práticas da área de pessoal, visando estabelecer instrumentos capazes de mensurar os resultados da unidade e contribuir para o alcance os objetivos organizacionais.

2. Procedimentos:

Os participantes serão entrevistados de forma presencial ou online, e suas respostas serão gravadas para análise posterior. As entrevistas deverão durar aproximadamente 20 (vinte) minutos. A participação é voluntária e não gerará nenhuma despesa ou remuneração.

3. Riscos:

Não são esperados riscos para os participantes.

4. Benefícios:

Os resultados desta pesquisa poderão contribuir para a melhoria das práticas de gestão de pessoas na Universidade Federal do Tocantins.

5. Confidencialidade:

As informações fornecidas serão mantidas em estrita confidencialidade. Os dados serão acessados apenas pelos pesquisadores envolvidos e serão utilizados exclusivamente para fins de pesquisa.

6. Direito de Retirada:

Os participantes têm o direito de retirar o seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo ou penalização.

7. Consentimento:

Eu, _____, li e entendi as informações apresentadas acima. Tive a oportunidade de fazer perguntas e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas pelo pesquisador responsável. Estou ciente dos objetivos, procedimentos, riscos, benefícios e garantias relacionadas à minha participação nesta pesquisa e concordo em participar.

Data: ____/____/____

Assinatura do Participante

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

O presente roteiro se destina a coleta de dados para o desenvolvimento de uma pesquisa junto ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), cuja finalidade é analisar o processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas.

Instruções:

Este roteiro foi entregue, pelo menos, um dia antes da realização da entrevista. Recomenda-se proceder à leitura das perguntas com antecedência. Poderão ser solicitados mais detalhes sobre alguns temas relacionados com as questões antecipadamente, por meio dos contatos do pesquisador, ou durante a entrevista.

Introdução da entrevista:

1. Apresentação do entrevistador.
2. Esclarecimento sobre o propósito da entrevista.
3. Esclarecimentos quanto a confidencialidade das respostas obtidas.

Questões da Entrevista:

1. De que forma você mensura e acompanha o desempenho da sua unidade?
2. Quais as principais dificuldades no processo de utilização de indicadores de gestão de pessoas?
3. Como você avalia a importância de mecanismos de mensuração das práticas de gestão de pessoas de uma instituição de ensino? Comente.
4. Na sua opinião, quais práticas precisam ser mensuradas e monitoradas para melhoria do desempenho da área de gestão de pessoas?
5. Na sua opinião, além dos indicadores atualmente utilizados, que outros indicadores você sugeriria para mensurar os resultados das práticas de gestão de pessoas?
6. Há algo mais que você gostaria de acrescentar ou comentar e que ainda não foi abordado nessa entrevista?

Fechamento:

- Agradecer ao entrevistado pela participação e disponibilidade.
- Informar sobre os próximos passos após a entrevista, como análise de resultados e compartilhamento de informações.

**APÊNDICE C – DE-PARA DAS QUESTÕES APLICADAS PELOS TCU NO LEVANTAMENTO DOS IGOVPESSOAS E
IGESTPESSOAS – 2017/2018/2021**

INDICADOR	QUESTIONÁRIO 2021	QUESTIONÁRIO 2018	QUESTIONÁRIO 2017
ESTRPESSOAS	2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas	2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas	2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas
ESTRPESSOAS	2152. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas	2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas	2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas
IGESTPESSOAS	4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas	4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas	4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas
IGESTPESSOAS	4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas	4111. A organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas	4111. A organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas
IGESTPESSOAS	4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização	4112. A organização elabora plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas	4112. A organização elabora plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas
IGESTPESSOAS	4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas	4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas	4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas
IGESTPESSOAS	4120. Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores
IGESTPESSOAS	4121. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados	4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão	4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão
IGESTPESSOAS	4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados	4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores	4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores

IGESTPESSOAS	4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho	4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho	4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho
IGESTPESSOAS	4124. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho	4124. A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho	4124. A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho
IGESTPESSOAS	4130. Assegurar o provimento das vagas existentes	4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes
IGESTPESSOAS	4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados	4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados	4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados
IGESTPESSOAS	4132. Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"	4132. A organização define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"	4132. A organização define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"
IGESTPESSOAS	4133. O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"	4133. A organização estabelece o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"	4133. A organização estabelece o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática "4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores"
IGESTPESSOAS	4134. A organização aloca os	4134. A organização aloca os	4134. A organização aloca os

	colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais	colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.	colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.
IGESTPESSOAS	4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados
IGESTPESSOAS	4141. Há uma política, ou programa, de sucessão 4	4141. A organização dispõe de uma política de sucessão	4141. A organização dispõe de uma política de sucessão
IGESTPESSOAS	4142. As ocupações críticas da organização estão identificadas	4142. A organização identifica quais são as suas ocupações críticas	4142. A organização identifica quais são as suas ocupações críticas
IGESTPESSOAS	4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas	4143. A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas	4143. A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas
IGESTPESSOAS	4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas	4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas	4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas
IGESTPESSOAS	4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores
IGESTPESSOAS	4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas	4151. A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização	4151. A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização
IGESTPESSOAS	4152. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais	4153. A organização oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais	4153. A organização oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais
IGESTPESSOAS	4153 A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras	4154. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras	4154. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras
IGESTPESSOAS	4160. Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho	4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável	4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável

		4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores	
IGESTPESSOAS	4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado	4165. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização	4163. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização.
IGESTPESSOAS	4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho	4166. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho	4164. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho
IGESTPESSOAS	4163. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho	4167. A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho	4165. A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho
IGESTPESSOAS	4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes	4174. A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento	4174. A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento
IGESTPESSOAS	4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização	4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização	4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização
IGESTPESSOAS	4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização	4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização	4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização
IGESTPESSOAS	4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores
IGESTPESSOAS	4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos	4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade	4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade

	organizacionais		
IGESTPESSOAS	4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas	4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade	4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade
IGESTPESSOAS	4173. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho	Não há correspondência em 2018	Não há correspondência em 2017
IGESTPESSOAS	4174. Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado	Não há correspondência em 2018	Não há correspondência em 2017
IGESTPESSOAS	4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados	4173. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados	4173. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados



INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

Um estudo de caso

INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS: UM ESTUDO DE CASO

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) **Maurício Martins Costa** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente **Fernanda Rodrigues da Silva**, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

03

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

05

Objetivos da proposta de intervenção

06

Diagnóstico e análise

07

Proposta de intervenção

23

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

25

Referências

26

Protocolo de recebimento

27

SUMÁRIO

RESUMO

O presente relatório traz os resultados obtidos por meio de um estudo de caso realizado na Universidade Federal do Tocantins com o objetivo de analisar como os indicadores de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins têm sido implementados para a melhoria das práticas de gestão da força de trabalho e como evoluíram no decorrer dos últimos anos. Foi possível identificar que o processo de mensuração das práticas de gestão de pessoas hoje é realizado em consonância com o PDI, assim como, pelo estabelecimento de alguns indicadores. Observou-se ainda algumas dificuldades para utilização desses instrumentos, que envolve desde a falta de tempo e recursos humanos a falta de desenvolvimento de cultura de avaliação. Verifica-se um foco dos gestores na mensuração dos aspectos ligados ao bem-estar e retenção dos servidores. Em relação a análise dos indicadores percebe-se que a instituição vem evoluindo positivamente na capacidade de aprimorar as práticas avaliadas pelo TCU e que há uma perspectiva de melhora no cenário, tendo em vista as diversas ações já implementadas ou planejadas. Quanto aos indicadores de absenteísmo-doença, os resultados indicaram uma evolução gradual, apresentando índices maiores entre os TAE, mulheres e entre os servidores nas faixas etárias de 30 a 49 anos, sendo as doenças relacionadas a transtornos mentais e comportamentais (CID F) as causas principais desses afastamentos. Os indicadores de rotatividade e retenção também apresentaram evolução gradual enquanto o índice de retenção entre a categoria TAE vem reduzindo no decorrer dos anos. Verifica-se ainda que o tempo médio de permanência dos servidores ficou entre 5 e 6 anos, o que indica que a rotatividade tem sido maior entre os funcionários com menos tempo de serviço. Outro ponto observado foi que as mulheres apresentaram maiores taxas de desligamentos geralmente acima dos homens, ocorrendo principalmente entre as faixas etárias de 30 a 49 anos, sendo os motivos principais mudança de cidade e mudança de carreira. Por fim, apresentou-se um plano de ação visando contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

CONTEXTO

No cenário global contemporâneo, a gestão de pessoas desponta como elemento basilar na promoção de eficácia organizacional, desempenhando um papel crucial na orientação das práticas de trabalho. No serviço público, as crescentes exigências por responsabilização e eficiência dos recursos utilizados fizeram emergir, em diversos países, um movimento de reforma denominado New Public Management (NPM), que serviu como mecanismo propulsor para uma cultura orientada para o desempenho. A partir deste movimento, vários esforços vêm sendo empreendidos para adoção de uma gestão estratégica de pessoas, que alinhem os objetivos organizacionais com as necessidades das pessoas (Blom *et al.*, 2020;; Knies; Leisink, 2018).

No contexto brasileiro, a gestão de pessoas no serviço público ganha contornos específicos, moldados por desafios na transição de um modelo de gestão baseado em sistemas tradicionais mecanicistas e verticalizados que limitam a sua atuação estratégica (Gomes; Barbosa; Cassunde, 2021; Carmo *et al.*, 2018). Em um cenário dinâmico e complexo, onde as demandas sociais e as expectativas da sociedade estão em constante evolução, a necessidade de estratégias robustas de gestão torna-se imperativa. Como consequência disso, as organizações públicas têm procurado desenvolver e implantar soluções para garantir a melhoria das práticas de gestão de pessoas.

No âmbito da Universidade Federal do Tocantins (UFT), a gestão de pessoas é exercida pela Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP), que tem como objetivo desenvolver políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas, por meio de ações coordenadas e estratégicas. Para isso, a unidade desenvolve um conjunto de práticas que são cruciais para o cumprimento da missão institucional (UFT, 2023). Nesse contexto, o emprego de indicadores de gestão de pessoas surge não só como uma abordagem para mensurar o desempenho, mas também, para proporcionar uma visão mais abrangente do seu funcionamento, permitindo avaliar a efetividade das políticas e práticas implementadas e uma tomada de decisão mais estratégica.

Pesquisas recentes (e.g., Pillai; Sivanthanu, 2022; Serrano; Mendes; Meneses, 2022; Moraes; Scheffer; Sagaz, 2020) apontam a importância de indicadores para além da contabilidade de recursos humanos, uma vez é necessário incorporar medidas relacionadas a políticas de retenção, capacitação, saúde e bem-estar, demonstrando o impacto das práticas de gestão de pessoas nos objetivos institucionais.

A literatura (Pereira; Pacheco; Pedro Filho, 2021; Parmenter, 2020) tem mostrado ainda que os indicadores são instrumentos de gestão importantes para monitoramento e avaliação das atividades organizacionais, pois permite acompanhar o alcance das metas, propor melhorias, corrigir problemas e identificar avanços ou necessidades de mudança. Além disso, os gestores públicos podem utilizar esses instrumentos para aprender quais mudanças e melhorias são necessárias para gerar valor e contribuir para o alcance dos resultados organizacionais, simultaneamente definidos em termos de eficácia organizacional, bem-estar individual e social (Boselie; Schott, 2021).

A capacidade de gerenciar com eficiência a força de trabalho é impactada pela qualidade dos dados disponíveis pelos gestores (Haque, 2020; Dahlbom *et al.*, 2019; Kavanagh; Johnson, 2018). Diante disso, o uso de métricas de gestão de pessoas é essencial para que as organizações possam avaliar o desempenho das suas práticas de trabalho (Anger *et al.*, 2021). Para transpor os modelos tradicionais de gestão e repensar a função da área de gestão de pessoas é preciso desenvolver mecanismos que contemplem componentes estratégicos de avaliação de resultados, sobretudo no setor público, como forma de atender as expectativas e interesses dos seus beneficiários (Coelho Junior *et al.*, 2022; Serrano; Mendes; Meneses, 2022; Bergue, 2020).

SETOR DA PROPOSTA

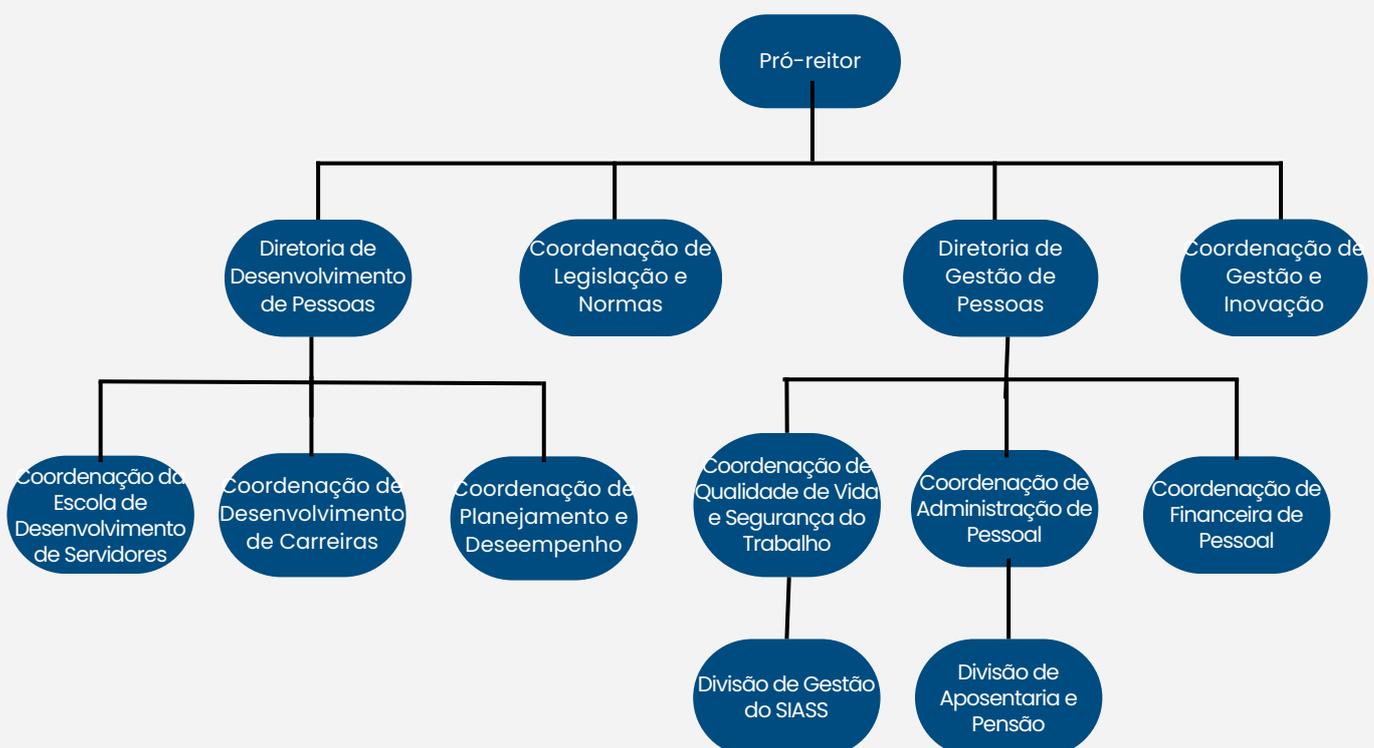
A Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP) é um órgão executivo central integrante da Administração Superior da UFT, responsável por promover as políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas. Criada pela Resolução Consuni nº 21/2015, passou a compor o nível estratégico da instituição, tendo como finalidade atuar na promoção de um ambiente de trabalho equilibrado e sustentável, por meio de práticas coordenadas e estratégicas que integrem ações de formação, desenvolvimento e valorização dos servidores (UFT, 2021, 2015a). Sua implantação veio com a extinção da então Diretoria de Desenvolvimento Humano (DDH), unidade subordinada a Pró-reitoria de Administração e Finanças (PROAD), após amplas discussões entre a gestão superior e a comunidade universitária, em razão da expansão da Universidade e da necessidade de fortalecimento e ampliação das políticas de gestão de pessoas.

No âmbito da UFT, a PROGEDEP está diretamente subordinada a Administração Superior, entretanto, como unidade seccional do SIPEC, segue as diretrizes e normas de pessoal estabelecidas pelo Ministério de Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGISP), órgão central responsável por coordenar e integrar as áreas de gestão de pessoas da administração pública federal.

Quanto ao quadro de pessoal, a PROGEDEP é responsável pelo gerenciamento de diversas categorias de servidores, que incluem ocupantes de cargos efetivos, composto por Professores do Magistério Superior e Técnicos-Administrativos em Educação (TAE), contratos temporários (Professores Substitutos e Profissionais Técnicos Especializados) e estagiários, além dos aposentados e pensionistas, cada qual, com regimes jurídicos e planos de carreiras específicos

A sua estrutura administrativa é composta pela Pró-reitoria, por Diretorias, responsáveis por acompanhar o planejamento e monitorar a execução das atividades concernentes a área, e ainda, unidades em nível de Coordenações e Divisões, responsáveis pela execução dessas atividades, conforme organograma apresentado na Figura 01. A UFT conta ainda com unidades de apoio nos 05 (cinco) campus universitários, que realizam atividades descentralizadas de gestão pessoas para os servidores da instituição.

Figura 1 - Organograma da PROGEDEP



PÚBLICO-ALVO

O público-alvo desse estudo compreende os gestores da área de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins, assim como as demais Instituições Federais de Ensino Superior e órgãos públicos que lidam com indicadores de gestão de pessoas.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Ao longo dos anos, alguns autores têm buscado ampliar as discussões sobre indicadores de gestão de pessoas no serviço público e privado. Alguns deles, como Serrano, Mendes e Meneses (2022), Clardy (2021), Bassi e Simonetto (2017), apresentam análises sobre a aplicabilidade dos indicadores de gestão de pessoas e concepções de modelos de indicadores. Outros autores, como Moraes, Scheffer e Sagaz (2020) Jayanthi (2020) e Bennet (2019) focam em revisões da literatura para entender como esse tema vem sendo debatido pela literatura. Entretanto, percebe-se que ainda não é perceptível como essas ferramentas são plenamente utilizadas na prática. Este uso não-prático de suas aplicações fica mais evidente quando elas não são utilizadas para embasar decisões e ações de gestão de pessoas, principalmente, no ambiente institucional das universidades federais.

Sabe-se que as pessoas são os principais responsáveis pela obtenção de resultados organizacionais (Bergue, 2020; Costa; Demo; Paschoal, 2019). Diante disso, a gestão de pessoas torna-se um componente fundamental para que as organizações consigam atingir seus objetivos, principalmente, no caso específico das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que enfrentam desafios constantes para o seu desenvolvimento institucional. Por isso, torna-se relevante estudar os indicadores de gestão de pessoas, uma vez que são indispensáveis para identificar sinais de aperfeiçoamento ou ter uma visão nítida do seu papel enquanto elemento estratégico. Assim, a análise e comparação das informações provenientes destes indicadores são fundamentais para o funcionamento das organizações públicas, à medida que permite compreender melhor o contexto da área, subsidiar as decisões e contribuir para a proposição de ações resolutivas, por meio da mediação de desempenho ou através de resultados (Serrano, Mendes e Menezes, 2022; Bassi; Simonetto, 2017).

Em 2010, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) já apontava em seu relatório de avaliação da gestão de pessoas do governo federal brasileiro, a necessidade de medir a eficácia e a conformidade dos sistemas de gestão de recursos humanos, como forma de estabelecer mecanismos confiáveis de prestação de contas, transparência e feedback dos resultados. Recentemente, do mesmo modo, o Tribunal de Contas da União (2020) ressaltava a necessidade de criação e monitoramento de indicadores da força de trabalho que envolve, por exemplo, índices de absenteísmo, rotatividade, desligamentos voluntários, dentre outros, como forma de auxiliar no planejamento da força de trabalho, desenvolver as capacidades de gestão e garantir uma boa governança organizacional.

Diante disso, a UFT tem buscado implementar ferramentas para este fim, investindo em mecanismos de monitoramento das práticas de gestão de pessoas, como forma de promover soluções para a melhoria do desempenho e avaliar a sua estratégia organizacional. Esta prática implica no estabelecimento de indicadores, a fim de orientar a implementação de ações estratégicas traçadas pela instituição em busca do aperfeiçoamento do seu desempenho, que se manifestará em melhorias positivas para todos os colaboradores.

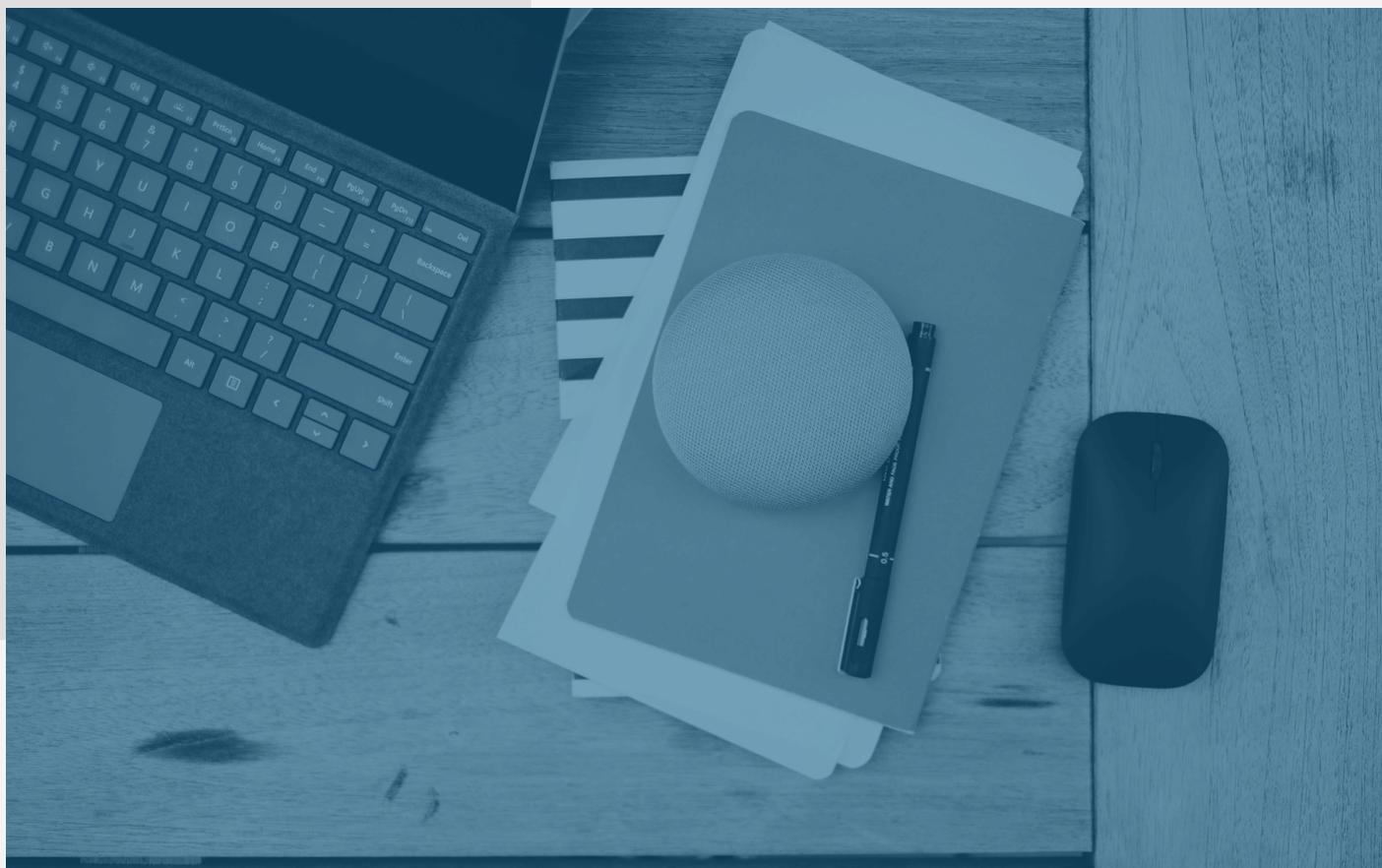
Sendo assim, entender como os indicadores são implementados e como evoluíram ao longo do tempo é crucial para identificar ações voltadas para a melhoria das práticas de gestão e promover um ambiente de trabalho mais eficiente, motivador e alinhado aos objetivos estratégicos da instituição. Nesse sentido, esta pesquisa visa contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas no serviço público, por meio da análise dos indicadores de gestão de pessoas da UFT. O fornecimento de ferramentas para avaliação e monitoramento das práticas de gestão de pessoas poderá contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e auxiliar no processo de gestão da Instituição.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Analisar como os indicadores de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins têm sido implementados e como evoluíram no decorrer dos últimos anos, a fim de propor ações de melhorias das práticas de gestão da força de trabalho da instituição.

Objetivos específicos

- Investigar o processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas na UFT;
- Avaliar a evolução dos indicadores de gestão de pessoas da UFT.
- Propor um plano de ação para melhoria das práticas de gestão, a partir da análise dos indicadores de gestão de pessoas da UFT.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Avaliação do processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas

Para realizar a análise do processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas, realizou entrevistas com os gestores da área de pessoal da UFT. Esta técnica foi utilizada a partir de um roteiro pré-elaborado onde foram apresentados questões abertas sobre a temática que se pretendia investigar. Em seguida, realizou-se o tratamento desses dados, utilizando procedimentos de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016).

Formas de mensuração e Acompanhamento

A partir das falas dos entrevistados, foi possível observar que a mensuração das práticas de gestão de pessoas é realizada principalmente por meio dos sistemas que a Universidade disponibiliza para planejamento e controle de tarefas relativas as ações previstas no PDI. Esse resultado indica que as práticas de gestão da área são integradas ao plano estratégico da instituição, o que demonstra que a unidade é vista como uma parceira estratégica, garantindo que os investimentos da área contribuam para o alcance dos resultados organizacionais, assim como defendem autores como Ripoll e Ritz (2021) Costa, Demo e Paschoal (2019).

Outra forma de mensuração apontada pelos gestores é quanto a utilização de indicadores. Os entrevistados revelaram que hoje a unidade possui indicadores oriundos do PDI e alguns exigidos pelo TCU. São indicadores ligados ao plano estratégico e tático da instituição, envolvendo a mensuração da área de desenvolvimento e qualidade de vida.

Os indicadores ligados ao plano estratégico da instituição incluem o Índice de Governança e Gestão de Pessoas (IGovPessoas), que mensura a capacidade das organizações em promover um modelo de gestão estratégica de pessoas, e o Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas), que avalia um conjunto de práticas consideradas relevantes para o bom desempenho da organização. Esses índices são levantados pelo TCU para avaliar a situação de governança e gestão de pessoas dos órgãos públicos da APF (UFT, 2021; Brasil, 2020).

Em relação ao plano tático, a unidade utiliza um índice que mensura os afastamentos por questões de saúde dos servidores, que se refere a um indicador de absenteísmo-doença, conforme classifica Quick e Lapertosa (1982). Outro indicador utilizado pela área de gestão de pessoas mede a quantidade de servidores que são capacitados, nas áreas de capacitação ofertadas. Apesar de não fazer mais parte do PDI, essa mensuração continua sendo realizada como forma de entender se a unidade está cumprindo o papel de formação do servidor, conforme ficou evidenciado nas entrevistas.

Observa-se que os indicadores ligados ao PDI podem ser classificados como indicadores de impacto ou efetividade, já que estão diretamente alinhados a estratégia organizacional. Quanto aos demais indicadores, podem ser caracterizados como de eficácia, porque são capazes de avaliar os resultados das práticas de gestão de pessoas (Bergue, 2020; Fink; Sturman, 2017).

Dificuldades na utilização de indicadores de gestão de pessoas

Quanto as dificuldades apontadas pelos entrevistados no processo de mensuração ou utilização de indicadores, verifica-se pelas verbalizações que, em sua maioria, estão associadas a falta de tempo ou recursos humanos e dificuldades de coleta de dados.

No que concerne a falta de tempo ou recursos humanos, percebe-se que a priorização das demandas operacionais em razão da alta carga de trabalho limita o tempo disponível para a criação ou utilização desses indicadores. Esse resultado revela uma estrutura do modo de configuração do serviço público brasileiro que contribui para que área de gestão de pessoas seja orientada apenas para execução de atividades rotineiras e burocráticas (Kreisig *et al.*, 2021; Gomes *et al.*, 2021).

Os gestores apontam também dificuldades na coleta de dados em razão de sistemas de informação inadequados que não fornecem dados confiáveis e atualizados, além da falta de integração e padronização dos sistemas, que dificulta a obtenção de uma visão holística da unidade.

A falta de conhecimento técnico é outro desafio apontado pelos entrevistados, que dificulta a capacidade de identificar indicadores mais relevantes, assim como a falta de uma cultura organizacional orientada para a avaliação dos resultados, que impede a visualização da importância dos indicadores por parte dos gestores. Anger *et al.* (2021) defendem que gestores e profissionais de RH precisam ter conhecimento e serem motivados a utilizarem métricas de gestão de pessoas, de forma a desempenhar um papel mais relevante na identificação de problemas prevaletentes da área.

Verifica-se ainda que o nível de familiaridade com indicadores varia entre os gestores de nível operacional, tático e estratégico. Essa diferença de conhecimento deve-se à real necessidade de gestão para usar e analisar métricas na tomada de decisão, já que os gestores de níveis táticos e estratégicos são diretamente responsáveis pelo planejamento e avaliação das práticas de gestão de pessoas, o que acaba incorrendo na utilização de alguns indicadores.

Apesar dos desafios e dificuldades apontadas, os entrevistados percebem a importância dos indicadores como mecanismo de mensuração das práticas de gestão de pessoas, pois permitem uma tomada de decisão assertiva, a avaliação do impacto do trabalho executado e a identificação de melhorias. Verifica-se, portanto, que os desafios na utilização dos indicadores de gestão de pessoas são reais e compreensíveis, no entanto, conforme evidenciado pela visão dos gestores e corroborado por Serrano, Mendes e Meneses (2022) essas ferramentas são essenciais para que a organização consiga atingir melhores resultados.

Indicadores e mensuração das práticas de gestão de pessoas

Quando questionados sobre as práticas de gestão de pessoas que precisam ser mensurados para melhoria do desempenho da unidade, os respondentes apontaram principalmente aspectos ligados ao bem-estar dos servidores. Alguns gestores apontaram, por exemplo, que a questão de saúde tem sido um ponto crítico que precisa ser acompanhado, sobretudo os problemas relacionados aos transtornos mentais e comportamentais (CID-F), que tem afetado os índices de absenteísmo. Outros gestores também apontaram a importância da mensuração das práticas que impactam na satisfação e no clima organizacional e que podem refletir na qualidade de vida dos servidores.

O posicionamento dos entrevistados coaduna com os achados de Knies *et al.* (2022) ao demonstrar que a preocupação maior dos gestores públicos tem sido com práticas de bem-estar, o que é legítimo do ponto de vista de quem precisa devolver um ambiente de trabalho positivo para o desempenho. Além disso, trabalhadores poucos satisfeitos e desmotivados podem apresentar maior índices de absenteísmo e rotatividade (Fahim, 2018), sendo importante avaliar como outros indicadores refletem a força de trabalho da instituição.

Outro ponto levantado nas entrevistas diz respeito a prática de retenção. Os participantes revelam uma preocupação com a alta rotatividade de servidores e em como isso tem impactado a instituição. Como alternativa, alguns gestores pontuaram a importância de um instrumento que mesure a rotatividade dos servidores, como forma de auxiliar, não só no processo de planejamento da força de trabalho, como também, compreender aspectos organizacionais e comportamentais que possam contribuir para que isso ocorra.

As falas dos entrevistados convergem em um ponto crucial, a alta rotatividade dos servidores pode ser um obstáculo significativo para a gestão de pessoas, uma vez que pode impactar em diversos aspectos, como: dificuldades em manter a produtividade, perda de conhecimento e experiência, aumento da carga de trabalho para os demais servidores, desafios da retenção de talentos e desmotivação e insatisfação dos servidores.

Percebe-se a necessidade de que a instituição implemente um sistema de mensuração que inclua indicadores como taxa de rotatividade, retenção, além de identificação dos motivos de saída dos servidores da UFT. Além disso, de acordo com a percepção dos gestores, é importante que a instituição utilize indicadores que possam identificar os pontos fortes e fracos do clima organizacional, os níveis de satisfação com o ambiente e monitorar os aspectos ligados a saúde dos servidores. Ao investir nesses pontos a UFT poderá criar um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e satisfatório, contribuindo para retenção de talentos, redução da rotatividade e alcance dos objetivos da instituição.

Análise da evolução dos indicadores de gestão de pessoas da UFT

A análise da evolução dos indicadores de gestão de pessoas da UFT foi realizada a partir de pesquisa documental. Em relação aos indicadores de governança e gestão de pessoas da UFT, procedeu-se a busca nos relatórios individuais de autoavaliação emitidos pelo TCU, referentes aos anos de 2017, 2018 e 2021, disponibilizados no sítio eletrônico do órgão. Além disso, realizou-se pesquisa de campo a fim de acompanhar as ações desenvolvidas para aprimorar as práticas avaliadas.

A base de dados para o cálculo dos indicadores e dos dados demográficos utilizados nesta pesquisa foi construída a partir dos relatórios emitidos pelo Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), e considerando as fórmulas de cálculo proposta pela Organização Internacional de Normalização (ISO, 2018), para os índices de retenção e rotatividade, e pelos estudos desenvolvidos por Hensing *et al.* (1998), para o absenteísmo-doença.

Indicadores de Governança e Gestão de Pessoas (IGovPessoas e iGestPessoas)

A Tabela 1 demonstra o comparativo dos resultados do iGovPessoas e iGestPessoas da UFT nos anos de 2017, 2018 e 2021, considerando serem as últimas avaliações realizadas pelo TCU a fim de identificar o perfil de governança das entidades públicas federais.

Tabela 1 – Evolução do iGovPessoas e iGestPessoas da UFT

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
iGovPessoas	31,0	Inicial	45,0	Intermediário	51,5	Intermediário
iGestPessoas	21,0	Inicial	43,0	Intermediário	50,1	Intermediário

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Observa-se que a UFT apresentou uma evolução positiva de ambos os indicadores no decorrer dos anos avaliados, saindo do estágio inicial de capacidade para o estágio intermediário, o que demonstra o compromisso da instituição em aprimorar as práticas de governança e gestão de pessoas.

A avaliação de governança de pessoas ocorre ainda por meio do indicador EstrPessoas, que avalia a capacidade da organização promover a gestão estratégica de pessoas. Para isso, o TCU avalia dois itens considerados como componentes agregadores para composição desse índice: 2132 – A capacidade de estabelecer modelo de gestão de pessoas; e, 2152 – capacidade de monitorar o desempenho da gestão de pessoas.

De acordo com a Tabela 2, é possível verificar que houve um avanço significativo da UFT na capacidade de promover uma gestão estratégica de pessoas, principalmente no que tange ao monitoramento de desempenho da área, passando de 15% em 2017 para 100% em 2021. Os dados apontam que, no período de 04 (anos), a instituição saiu do estágio inexpressivo, o que significa que não adotava as práticas avaliadas pelo TCU, para o estágio aprimorado.

Tabela 2 – Evolução da Capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
EstrPessoas	8,00	Inexpressivo	27,0	Inicial	75,0	Aprimorado
2132	0,00	Inexpressivo	38,0	Inicial	50,0	Intermediário
2152	15,0	Inicial	15,0	Inicial	100	Aprimorado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Um dos motivos que podem ter auxiliaram nesse resultado foi que a UFT passou a aprimorar o processo de acompanhamento e avaliação dos resultados estratégicos com a implementação de um sistema de monitoramento das ações do PDI, que permitiu com que as unidades gestoras possam realizar um planejamento anual das ações consonância o planejamento estratégico, conforme ficou evidenciado nas entrevistas com os gestores.

Para o TCU (Brasil, 2021) definir um modelo de gestão é fator primordial para o envolvimento das funções de gestão de pessoas na consecução da estratégia organizacional. O monitoramento do alcance dos resultados e do desempenho das organizações é uma das práticas para que os órgãos públicos possam alcançar uma boa governança organizacional (Brasil, 2020). No caso da gestão de pessoas, uma cultura de avaliação e mensuração pode legitimar e favorecer a inserção estratégica da área nas estruturas organizacionais, como forma de superar os modelos tradicionais de gestão, que ainda persistem nos órgãos públicos (Coelho Junior *et al.*, 2022; Camões; Fonseca, 2012).

O iGestPessoas é composto por um conjunto de práticas consideradas relevantes para o bom desempenho da organização: Realizar planejamento de gestão de pessoas; Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores; Assegurar o provimento das vagas existentes; Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados; Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores; Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho; e, Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores. Cada uma delas possui um subconjunto de questões avaliadas pelo TCU, que formam os agrupadores para a composição do índice.

No que concerne a prática “realizar planejamento da gestão de pessoas (4110), os resultados indicam que a UFT manteve estágio aprimorado em todos os itens que compõem o indicador, atingindo 100% da capacidade nos anos de 2018 e 2021, conforme descrito na Tabela 3. Esse resultado demonstra que a instituição tem atingido maturidade na definição de objetivos, indicadores e metas para as funções da área, no estabelecimento dos planos e acompanhamento do cumprimento das políticas de gestão de pessoas.

Tabela 3 – Evolução da capacidade em realizar planejamento de gestão de pessoas

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4110	75,0	Aprimorado	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4111	78,0	Aprimorado	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4112	49,0	Intermediário	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4113	100	Aprimorado	100	Aprimorado	100	Aprimorado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: Indicador: 4110 - Realizar planejamento da gestão de pessoas • 4111 - Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas • 4112 - Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização • 4113 - A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.

Em relação a prática “definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores” (4120), verifica-se que a UFT apresentou uma evolução nos últimos levantamentos, mas manteve-se no estágio inicial, o que demonstra a necessidade de aperfeiçoamento (Tabela 4). Na última avaliação realizada em 2021, a instituição demonstrou capacidade aprimorada apenas na definição dos perfis profissionais para ocupação de colaboradores (4122), alcançando 100% em 2018, mas reduzindo para 85% em 2021. Os dados indicam ainda deficiências em aspectos fundamentais da gestão de pessoas, como na definição do quantitativo de pessoal para as unidades do órgão e no monitoramento de indicadores relevantes da força de trabalho, que não obteve evolução em relação ao panorama de 2017 e 2018.

Tabela 4 – Evolução da capacidade em definir a demanda por colaboradores e gestores

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4120	6,00	Inexpressivo	31,0	Inicial	38,0	Inicial
4121	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	35,0	Inicial
4122	5,00	Inexpressivo	100	Aprimorado	85,0	Aprimorado
4123	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	15,0	Inicial
4124	15,0	Inicial	15,0	Inicial	15,0	Inicial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4120 - Definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores • 4121 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados • 4122 - Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados • 4123 - Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho • 4124 - Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.

Através da análise do PDI, percebe-se que a instituição estabeleceu ações voltadas para a definição de atribuições, competências e procedimentos de rotina das unidades e banco de talentos, que podem auxiliar na definição dos perfis profissionais nos processos de ocupação de cargos e funções. Além disso, há uma política orientada para a alocação e movimentação, que culminou em um projeto de dimensionamento da força de trabalho que está em execução, permitindo com que a UFT tenha subsídios para definir um quantitativo ideal de servidores para as unidades organizacionais (UFT, 2022b; 2023a). Foi possível observar ainda que a instituição monitora alguns indicadores demográficos que revelam a composição da força de trabalho, mas falta instrumentos que contemple aspectos ligados a evolução do quadro de pessoal, como índices de rotatividade, retenção, previsão de aposentadorias, dentre outros.

Para o TCU (Brasil, 2021), o planejamento adequado da força de trabalho permite que as organizações tenham em seu quadro de pessoal colaboradores com perfis profissionais apropriados para atenderem aso desafios que surgirem no ambiente laboral, devendo ser a base para os processos de seleção, movimentação, treinamento e outros. Segundo Serrano et al. (2018), o planejamento da força de trabalho tem por objetivo garantir que a organização esteja preparada para suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas na quantidade e nos lugares e momentos certos, já que muitas vezes isso é feito de maneira intuitiva pelos gestores.

A Tabela 5 descreve os resultados relativo à avaliação da prática “assegurar o provimento das vagas existentes”. Nota-se que houve uma perspectiva de melhora em relação aos anos em que o levantamento foi realizado, mas que ainda assim não foi suficiente para que a instituição saísse do estágio inicial. O destaque negativo nessa prática foi o item 4131, que revela que UFT atingiu apenas 15% de capacidade no que diz respeito à escolha de gestores por meio de perfis profissionais definidos previamente.

Tabela 5 – Evolução da capacidade em assegurar o provimento das vagas existentes

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4130	5,00	Inexpressivo	18,0	Inicial	39,0	Inicial
4131	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	15,0	Inicial
4132	5,00	Inexpressivo	50,0	intermediário	50,0	intermediário
4133	8,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	50,0	intermediário
4134	15,0	Inicial	15,0	Inicial	41,0	intermediário

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4130 - Assegurar o provimento das vagas existentes • 4131 - A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados • 4132 - Os métodos e critérios das seleções externas são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática • 4133 - O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática • 4134 - A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais

Atualmente, a escolha de gestores na UFT ocorre seguindo os parâmetros do Decreto nº 10.829/2021, que estabelece um conjunto de critérios para ocupação de cargos em comissão e função de confiança, incluindo a verificação de sanções administrativas e legais. Apesar de atentar-se a esses critérios, percebe-se que a instituição ainda não utiliza ferramentas estruturadas para definir os perfis profissionais desejáveis, adotando requisitos de competências.

Verifica-se ainda que a indicação para cargos de gestão e a lotação dos servidores para as unidades organizacionais ainda não estão padronizadas de acordo com os parâmetros de gestão por competência. Dessa forma, percebe-se a necessidade de se implementar processos técnicos para seleção de gestores e alocação dos colaboradores a partir da definição dos perfis profissionais necessários para o atendimento das demandas organizacionais. Com isso, a universidade poderá diminuir o risco de que os servidores sejam lotados em unidades que não estejam de acordo com as suas habilidades ou que as funções de liderança sejam ocupadas sem a o devido preparo.

As práticas de gestão de pessoas relativas a recrutamento e seleção no setor público devem ser pautadas na definição de um sistema que pressupõe a descrição clara dos perfis profissionais baseado nas competências necessárias, além da utilização de estratégias de alocação e movimentação de pessoal compatível com os perfis e quantitativos que a organização necessita. Entretanto, o foco tem sido no cargo e não nas pessoas e em suas competências, o que acaba limitando a atuação dos funcionários e a introdução de uma gestão estratégica (Carmo *et al.*, 2018; Schikmann, 2010). Bergue (2020) argumenta que o processo de alocação de pessoas é sustentáculo para a mobilização de competências, já que um profissional altamente qualificado não desenvolverá seu potencial de forma plena se estiver vinculado a atividades que não se enquadram em suas competências.

A prática “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados” foi a que apresentou resultados mais insatisfatórios, já que não houve evolução significativa entre os anos avaliados, mantendo-se no estágio de classificação inexpressivo, conforme aponta a Tabela 6. Os dados revelam a baixa capacidade em desenvolver ações que permitam identificar posições críticas e garantir a sua sucessão, o que pode gerar impactos no bom desempenho da organização.

Verifica-se que ainda não foi implementado uma política de sucessão, apesar de que há um planejamento formal para a sua execução até 2025. Essa ação é importante para a UFT consiga avançar no fortalecimento da capacidade de garantir sucessores qualificados, sendo este um componente crítico apontado nos levantamentos realizados pelo TCU nos últimos anos.

Tabela 6 - Evolução da capacidade em assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4140	0,00	Inexpressivo	2,00	Inexpressivo	2,00	Inexpressivo
4141	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo
4142	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo
4143	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo	0,00	Inexpressivo
4144	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4140 - Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados • 4141 - Há uma política, ou programa, de sucessão • 4142 - As ocupações críticas da organização estão identificadas • 4143 - Há plano de sucessão para as ocupações críticas • 4144 - A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas

No que diz respeito a prática “Desenvolver as competências dos colaboradores e gestores”, verifica que a UFT conseguiu avançar do nível inicial para o aprimorado em 2018, mas houve um recuo para o nível intermediário na avaliação de 2021, atingindo 65% da capacidade (Tabela 7). Cabe destacar os resultados do item (4151) que não ultrapassaram o estágio inicial nas avaliações realizadas, o que demonstra a baixa atuação na identificação das lacunas de competência dos colaboradores e gestores, sendo este o principal gargalo para que a organização consiga resultados mais expressivos.

Tabela 7 - Evolução da capacidade em realizar desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4150	15,0	inicial	72,0	Aprimorado	65,0	intermediário
4151	15,0	inicial	15,0	inicial	15,0	inicial
4152	15,0	inicial	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4153	15,0	inicial	100	Aprimorado	79,0	Aprimorado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4150 - Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores • 4151 - As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas • 4152 - Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais • 4153 - organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras

Em relação a esse componente, verifica-se que atualmente há a oferta de ações de treinamento para o exercício das atividades executadas pelos gestores e colaboradores da instituição, através de ações educacionais, mas que ainda não há a identificação das lacunas de competências. Cabe ressaltar que a unidade está em fase de implementação da gestão por competência, o que irá permitir com que essa prática seja aprimorada.

O diagnóstico de competências é um dos pilares da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), responsável por introduzir o modelo de gestão por competência na administração pública federal, e que define esta ação como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias para o exercício de cargo ou função pública (Montezano; Petry, 2020; Brasil, 2019). Para Finamor e Oliveira (2022), as competências são a estrutura necessária para que a força de trabalho possa concretizar os planos estratégicos da organização. Dessa forma, a incapacidade em identificar as competências-chave ou viabilizar meios para desenvolvê-los pode comprometer o processo de gestão estratégica.

A Tabela 8 descreve os resultados da prática “Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho”. Observa-se que a UFT, no decorrer das avaliações, conseguiu avançar para o nível intermediário, mas atingiu o estágio máximo de capacidade em apenas dois itens avaliados pelo TCU em 2021 (4163/4165). Ressalta-se os resultados inexpressivos obtidos pela instituição no que se refere a avaliação do ambiente de trabalho (4161) e na existência de programa de reconhecimento de colaboradores e equipe (4164) em ambos os anos em que o levantamento foi realizado.

Tabela 8 - Evolução da capacidade em desenvolver e manter o ambiente de trabalho positivo para o desempenho

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4160	8,00	Inexpressivo	61,0	intermediário	51,0	intermediário
4161	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo
4162	50,0	intermediário	73,0	Aprimorado	66,0	intermediário
4163	0,00	Inexpressivo	84,0	Aprimorado	100	Aprimorado
4164	0,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo	5,00	Inexpressivo
4165	0,00	Inexpressivo	100	Aprimorado	100	Aprimorado
4166	0,00	Inexpressivo	100	Aprimorado	27,0	Inicial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4160 - Desenvolver e manter ambiente de trabalho positivo para o desempenho • 4161 - O ambiente de trabalho organizacional é avaliado • 4162 - A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho • 4163 - Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho • 4164 - Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes • 4165 - Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização • 4166 - Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização

Foi possível observar que a UFT estabeleceu um conjunto de ações para aprimoramento dessa prática, como a realização de uma pesquisa de clima organizacional, a implementação de uma Política de Qualidade de Vida e a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que possibilitou a flexibilização do cumprimento da jornada de trabalho dos servidores, permitindo a realização do teletrabalho (UFT, 2022b; 2023a). Pontua-se ainda o estabelecimento de um Programa de Reconhecimento e Valorização dos servidores, com o objetivo de reconhecer publicamente os profissionais que se destacaram na aplicação das suas competências laborais ou que ofereceram contribuições importantes para a universidade.

Quanto ao levantamento dos motivos de movimentações interna, observou-se que nos formulários de solicitação de remoção há um campo específico para que o servidor indique a sua motivação de saída da unidade de lotação, assim como os formulários de desligamentos voluntários (exoneração, vacância), o que não exclui a necessidade de que a instituição adote outras formas estruturadas de identificação. Para o TCU (2021), a detecção das razões para esse tipo de movimentação é importante para melhorar aspectos da gestão, uma vez que podem apontar diversas falhas de cunho processual ou das condições de trabalho que são propícios a desmotivação.

Por fim, os resultados da prática “Gerir o desempenho dos colaboradores e gestores” apontam que a UFT conseguiu atingir o estágio intermediário, alcançando 53% da capacidade em 2021, mesmo com o acréscimo de mais dois componentes de avaliação (Tabela 9). Apesar da evolução, os dados indicam a necessidade de aprimoramento em alguns itens que compõem essa prática, como a avaliação de desempenho a partir do alcance de metas, discussão do desempenho entre avaliadores e avaliado e identificação das necessidades individuais de capacitação.

Tabela 9 - Evolução da capacidade em gerir o desempenho dos colaboradores e gestores

Indicador	2017 (%)	Classificação	2018 (%)	Classificação	(2021) (%)	Classificação
4170	50,0	intermediário	15,0	Inicial	53,0	intermediário
4171	50,0	intermediário	15,0	Inicial	100	Aprimorado
4172	0,00	Inexpressivo	15,0	Inicial	50,0	intermediário
4173	-	Não avaliado	-	Não avaliado	100	Aprimorado
4174	-	Não avaliado	-	Não avaliado	0,00	Inexpressivo
4175	100	Aprimorado	15,0	Inicial	15,0	inicial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do TCU (Brasil, 2017c; 2018; 2021a).

Legenda: 4170 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores • 4171 - A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais • 4172 - A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas • 4173 - Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho • 4174 - Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado • 4175 - Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados

Verifica-se que a instituição realiza a avaliação individual dos servidores anualmente, seguindo os normativos legais. No entanto, essa avaliação ainda não ocorre por meio de metas previstas, apesar de que há a proposição de ações no PDI para que essa metodologia seja alterada, de forma a atender as exigências do TCU (UFT, 2021).

Foi possível observar ainda que a instituição não adota procedimentos que promova a discussão do desempenho entre avaliadores e avaliados, o que denota a necessidade de fortalecimento dessa prática. Autores como Reynaud e Todescat (2017) e Odelius (2010) pontuam a necessidade de dar feedback dos resultados aos colaboradores como forma de desenvolver o desempenho, melhorar o relacionamento entre superiores e subordinados e reduzir o senso de injustiça.

Outro ponto a se destacar em relação a esta prática foi que a necessidades individuais de capacitação ainda não são identificadas e documentadas durante o processo de avaliação de desempenho, embora esta ação também esteja prevista para ser executada no PDI na instituição.

Indicadores de absenteísmo-doença da UFT

A fim de identificar como se configura essa forma de absenteísmo entre a força de trabalho do UFT, realizou-se um levantamento do quadro evolutivo desses índices nos últimos 05 (cinco anos). Além disso, procedeu-se com a estratificação desses dados, considerando categorias como sexo e faixa etária, a fim de compreender a representação dos afastamentos por motivos de saúde entre os servidores da instituição.

A Tabela 10 fornece uma visão dos dados coletados, mostrando a evolução dos indicadores de absenteísmo-doença da UFT no período de 2019 a 2023. Percebe-se que entre a categoria docente os índices apresentaram oscilações nos últimos anos, atingindo o nível mais alto em 2019 (5,62), enquanto na de TAE também houve uma evolução gradual, alcançando 10,1 em 2022 e 6,48 em 2023. Entretanto, cabe destacar que, apesar de representar o grupo com menor número de funcionários da instituição, verifica-se que os índices foram maiores entre os técnicos em todos os anos que compuserem o cálculo, corroborando com os achados de outros estudos (Mendonça *et al.*, 2022; Ormond *et al.*; 2021).

Outro ponto a ser observado foi que houve uma queda significativa desses índices em 2020, ano em que o absenteísmo foi menor em ambas as categorias. Esse resultado pode estar relacionado ao impacto decorrente da pandemia de Covid-19, onde foram adotadas medidas de distanciamento social, a fim de diminuir a circulação do vírus. Nos relatórios de gestão dos períodos supracitados, a instituição destaca que essas medidas restritivas resultaram nas suspensões parciais das perícias médicas, refletindo na redução das concessões das licenças por motivo de saúde (UFT, 2021).

Tabela 10 – Quadro evolutivo dos indicadores de absenteísmo-doença da UFT por categoria

Ano	Nº servidores	Nº de dias afastamento	Nº servidores afastados	Frequência de afastamento	Duração Média	Índice de absenteísmo
DOCENTE						
2019	817	4591	96	11,7%	30,6 dias	5,62
2020	806	2484	57	7,1%	33,5 dias	3,08
2021	804	3242	66	8,2%	36,4 dias	4,03
2022	815	4100	91	11,2%	30,2 dias	5,03
2023	810	3950	62	7,6%	44,4 dias	4,87
TAE						
2019	683	6785	170	24,9%	28,5 dias	9,93
2020	674	3982	154	22,8%	16,9 dias	5,91
2021	675	4932	124	18,4%	24,9 dias	7,31
2022	658	6619	232	35,3%	16,3 dias	10,1
2023	661	4280	117	17,7%	18,1 dias	6,48

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Verifica-se ainda os TAE apresentaram maior frequência de afastamentos nos anos avaliados, chegando a 35,3% em 2022, período em que houve o maior número de servidores afastados. Apesar disso, foi possível observar que a duração dos afastamentos é maior entre os docentes, alcançando média acima de 30 dias entre 2019 e 2022, e de 44 dias em 2024, o que indica que, mesmo com menor número de servidores afastados e menor índice de absenteísmo, esses servidores passam mais tempo ausente das suas atividades laborais em decorrência de alguma enfermidade.

Quando realizado a estratificação dos dados pelo sexo dos servidores, nota-se que os as mulheres apresentaram maiores índices de licenças médicas, chegando a representar mais de 60% do total de afastamentos registrados nos anos de 2022 e 2023 (Tabela 11). No caso das servidoras TAE, o percentual ficou acima de 50% em todos os anos levantados, atingindo 67,2% em 2023, o que representou 2.877 dias de ausências. Em relação as docentes, percebe-se que houve um aumento significativo nos últimos dois anos, chegando a totalizar 2.965 dias em 2023, ou seja, 75,1% dos episódios que ocorreram nessa categoria.

Tabela 11 – Percentual de afastamentos por categoria e sexo

GENERO	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
DOCENTE					
Feminino	61,3	65,1	53,5	63,3	75,1
Masculino	38,7	34,9	46,5	36,7	24,9
TAE					
Feminino	70,6	62,5	57,8	66,1	67,2
Masculino	29,4	37,5	42,2	33,9	32,7

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Outros estudos também apontaram a predominância de absenteísmo-doença em mulheres no serviço público (Santi; Barbieri; Cheade, 2018) e nas instituições federais de ensino (Gonçales; Zanatti, 2023; Mendonça *et al.*, 2022). Essa prevalência pode ser determinada pela combinação de diversos fatores de cunho biológico, cultural ou psicossocial, além do desenvolvimento de múltiplos papéis na sociedade e outros problemas específicos desse gênero que podem levar ao adoecimento (Lima *et al.*, 2023).

No que se refere a faixa etária, os dados registraram um maior percentual de afastamentos entre os servidores docentes com 40 a 49 anos (Tabela 12). Esse resultado já era esperado considerando que o quadro de pessoal da UFT é composto principalmente por professores que se encontram nessa faixa de idade. No entanto, os dados apresentados exigem um alerta já que as licenças médicas nessa faixa etária têm aumentado nos últimos anos, assim como entre os servidores de 60 a 70 anos, que passou de 5,76% em 2019 para 17,93% em 2023. Em relação aos TAE, os afastamentos por motivo de saúde aconteceram com maior incidência entre a faixa etária de 30 a 39 anos, seguido pela faixa de 40 a 49 anos, o que indica que esses servidores estão mais expostos a fatores de riscos nos ambientes de trabalho.

Tabela 12 – Percentual de afastamentos por categoria e faixa etária

GENERO	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
DOCENTE					
19 a 29 anos	2,2	6,9	0,4	0,3	0,1
30 a 39 anos	37,5	18,2	19,2	32,3	16,5
40 a 49 anos	26,6	43,2	26,0	30,1	41,9
50 a 59 anos	27,9	29,9	45,5	25,0	23,5
60 a 70 anos	5,8	1,8	8,9	12,3	18,0
TAE					
19 a 29 anos	10,1	10,5	7,7	2,6	2,0
30 a 39 anos	49,3	30,9	43,1	45,8	49,7
40 a 49 anos	26,2	47,1	42,6	38,8	27,0
50 a 59 anos	11,9	11,3	6,0	10,4	19,0
60 a 70 anos	2,4	0,2	0,5	2,4	2,4

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

O maior percentual de absenteísmo nessas faixas etárias sugere que as ausências por motivo de saúde são mais frequentes entre as pessoas com idade mais avançadas. De acordo com a literatura, isso pode ser reflexo do agravamento do estado de saúde em decorrência de fatores sociais ou fisiológicos (Santi; Barbieri; Cheade, 2018).

A fim de identificar os motivos que levaram aos afastamentos no período analisado, realizou-se o levantamento das principais enfermidades apresentadas pelos servidores do UFT de acordo com Código Internacional de Doenças (CID-10). Os dados apontaram que as doenças relacionadas ao grupo de CID F, que corresponde à transtornos mentais e comportamentais como depressão, ansiedade, pânico, estresse, dentre outros, foram as causas principais de absenteísmo-doença na instituição, representando cerca 26,46% dos afastamentos (Tabela 12). Além disso, percebe-se que os servidores que se ausentaram por esse tipo de doença chegaram a totalizar 14.751 dias de afastamento, o que indica que os profissionais passaram mais tempo fora no trabalho em razão de distúrbios emocionais ou depressivos.

Tabela 13 – Percentual de afastamentos em razão de doença por grupo de CID

CID	Nº de Afastamentos	%	Nº de dias	Total servidores
CID F	302	26,5	14751	302
CID B	200	12,7	1870	191
CID J	161	10,2	1148	148
CID M	158	10,0	4324	119
CID Z	157	9,9	1614	123
CID K	66	4,2	1280	62
CID S	61	3,9	2026	42
CID H	54	3,4	615	47
CID C	52	3,3	2172	33
OUTROS	253	16,0	3699	213
TOTAL	1580	100	33499	1280

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Legenda: CID F: Grupo de transtornos mentais e comportamentais; CID B: Grupo de doenças infecciosas por vírus; CID J: Grupo das doenças respiratórias; CID M: Doenças do sistema osteomuscular; CID Z: Realização de exames e ou consultas médicas; CID K: Doenças do aparelho digestivo; CID S: Grupo de lesões e traumatismos; CID H: Doenças do olho; CID C: Grupo das neoplasias.

Existem diversos fatores relacionados ao ambiente de trabalho que podem resultar no aumento desses índices, como excesso de trabalho, problemas relacionados a gestão, questões políticas, estruturas físicas inadequadas, relações interpessoais, clima organizacional, localidade (Mendonça *et al.*, 2022; Ferreira, 2021). Esses problemas podem gerar consequências tanto para os trabalhadores quanto para a organização, pois impactam na continuidade do trabalho, necessitando de ações efetivas que atue nos fatores determinantes para o adoecimento mental dos servidores. No caso dos professores, pressões psicológicas relacionadas ao ensino, como estresse, ansiedade e exaustão emocional também podem ser causas significativas de adoecimento e absenteísmo (Lima *et al.*, 2023).

Foi possível verificar ainda uma frequência significativa de doenças infecciosas por vírus (CID B) e doenças respiratórias (CID J), que representaram 12,66% e 10,19% dos do total de afastamento respectivamente, que pode ser explicado, em parte, pelo aumento de casos de Covid-19 nos últimos anos. Entretanto, estudos como o realizado por Porto *et al.* (2021), também apontam que esses problemas podem ser agravados por exposições a ambientes desfavoráveis, como espaços de trabalho mal ventilados, impactando diretamente no desempenho dos funcionários.

A pesquisa evidenciou ainda que doenças osteomusculares (CID M), atingiram cerca de 119 servidores, representando 10% dos afastamentos por motivo de saúde. Esse dado aponta para a necessidade de cuidado preventivo da saúde física dos servidores, já que essas doenças também podem estar relacionadas a distúrbios relacionados ao trabalho, principalmente na área da educação, onde os profissionais apresentam maior vulnerabilidade em razão das condições de saúde precárias de decorrências das atividades laborais (Gonçalves; Zanatti, 2023).

Observa-se ainda uma maior prevalência de doenças de origens diversas que juntas correspondem a 16,01% das ocorrências. Em geral são patologias cardiovasculares, dermatológicas, gastrointestinais, do trato urinário ou relacionadas ao aparelho reprodutor masculino e feminino.

Campos, Vêras e Araújo (2020) apontam que vários aspectos relacionados aos processos de trabalho dos serviços públicos podem ser potenciadores de adoecimento e impactar na saúde dos trabalhadores. Para Lima *et al.* (2023), os servidores universitários enfrentam constantes desafios, pois lidam com carga de trabalho intensa e demandas emocionais significativas o que acaba aumentando a prevalência de afastamentos por motivos de saúde, sendo necessário a adoção de estratégias no intuito de minimizar os fatores que contribuem para o adoecimento.

Indicadores de retenção e rotatividade dos servidores da UFT

O índice de rotatividade expressa o número de desligamentos em determinado período em comparação com o efetivo total, enquanto o índice de retenção mede o percentual de funcionários que continuaram na organização entre um intervalo de tempo, a fim de determinar se a política de permanência está sendo efetiva (ISO, 2018; Fahim, 2018). Procurou-se ainda analisar algumas variáveis demográficas e funcionais, como gênero, idade e tempo de serviço, a fim de compreender como essas características da força de trabalho se relacionam com a evolução dos índices de rotatividade da UFT, assim como, os motivos apontados pelos servidores como determinantes para se desligarem da instituição.

A Tabela 14 descreve a evolução dos índices de rotatividade e retenção dos servidores UFT, divididos entre as categorias de docentes e TAE, no período de 2019 a 2023. Percebe-se uma evolução gradual em ambas as categorias, apesar que não houve uma variação significativa de rotatividade entre os docentes, atingindo o nível máximo em 2023 (3,46), enquanto entre os TAE os índices tenham elevado nos dois últimos anos, saindo de 4,10% em 2022 para 4,84% em 2023. Quanto ao índice de retenção, verifica-se que entre os docentes o percentual apresentou oscilações nos períodos avaliados, permanecendo na faixa de 96,1% e 98,1%, enquanto entre categoria TAE esses níveis vêm reduzindo no decorrer dos anos, caindo de 97,6% em 2019 para a 94,7% em 2023.

Tabela 14 – Quadro evolutivo dos indicadores de rotatividade e retenção por categoria

Indicadores por categoria	2019	2020	2021	2022	2023
DOCENTE					
Nº de servidores	817	806	804	815	810
Nº de desligamentos	23	27	22	21	28
Média de permanência	9,4 anos	5,8 anos	5,7 anos	5,3 anos	7,2 anos
Índice de Rotatividade (%)	2,81	3,35	2,74	2,58	3,46
Índice de Retenção (%)	96,6	98,1	97,5	96,1	97,1
TAE					
Nº de servidores	683	674	675	658	661
Nº de desligamentos	24	29	25	27	32
Média de permanência	3,4 anos	6,5 anos	7,3 anos	5 anos	6,7 anos
Índice de Rotatividade (%)	3,51	4,30	3,70	4,10	4,84
Índice de Retenção (%)	97,6	97,1	96,1	95,8	94,7

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Foi possível observar ainda que os níveis de rotatividade entre a categoria de técnico-administrativos foram maiores em todos os anos avaliados em comparação com os índices docentes. Essa diferença entre as categorias pode ser explicada, em parte, pela especificidade dos cargos e da política salarial, uma vez que as distorções existentes entre os planos de carreira dos servidores fazem com que estes profissionais busquem novas oportunidades (Diógenes *et al.*, 2016).

Verifica-se ainda que a tempo médio de permanência desses servidores na instituição ficou entre 5 e 6 anos no período de 2019 a 2023, o que indica que a rotatividade tem sido maior entre os funcionários com menos tempo de serviço. Quando analisado essa variável por categoria, nota-se que a duração média de vínculo dos técnicos administrativos subiu de 3,4 anos em 2019 para 6,7 anos em 2023, enquanto entre os docentes esse índice tenha reduzido gradualmente.

No que se refere a análise do número de desligamentos voluntários por gênero, percebe-se que as taxas apresentaram oscilações ao longo do período em ambas as categorias, conforme descrito na Tabela 15. As servidoras docentes tiveram maior número de desligamentos voluntários geralmente acima dos homens, com exceção de 2021 e 2023, enquanto a taxa mais alta foi observada em 2019 (65,2%). No caso das servidoras TAE, os desligamentos voluntários foram maiores entre 2020 e 2022, ano em que atingiram o maior percentual, ou seja, 62,9% dos pedidos.

Tabela 15 - Percentual de desligamentos voluntários por categoria e gênero

Ano	Nº de desligamentos	Feminino (%)	Masculino (%)
DOCENTE			
2019	23	65,2	34,8
2020	27	59,3	40,7
2021	22	45,5	54,5
2022	21	57,1	42,9
2023	25	48,0	52,0
TAE			
2019	24	37,5	62,5
2020	29	55,2	44,8
2021	25	52,0	48,0
2022	27	62,9	37,1
2023	32	43,7	56,3

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Em relação a faixa etária, foi possível observar que os desligamentos voluntários entre os docentes ocorreram principalmente entre os servidores com idade entre 40 e 49 anos, embora também tenha apresentado uma inconstância nos dados nos períodos avaliados. Entre os TAE, percebe-se que as ocorrências são maiores entre os servidores de 30 a 39 anos (Tabela 16).

Tabela 16 – Percentual de desligamentos voluntários por categoria e faixa etária

Ano	2019	2020	2021	2022	2023
DOCENTE					
19 a 29 anos	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00
30 a 39 anos	26,1	40,0	10,5	21,7	33,3
40 a 49 anos	30,4	20,0	52,6	43,5	40,0
50 a 59 anos	39,1	32,0	21,1	26,1	20,0
60 a 70 anos	4,35	4,00	15,8	8,70	6,70
TAE					
19 a 29 anos	17,1	18,2	15,6	16,7	12,7
30 a 39 anos	48,6	57,6	53,1	55,6	52,7
40 a 49 anos	17,1	15,2	18,8	22,2	27,3
50 a 59 anos	14,3	6,10	9,40	5,50	7,30
60 a 70 anos	2,90	3,03	3,12	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Siape (2024).

Entre os motivos citados pelos servidores nos pedidos de desligamentos protocolados junto a área de gestão de pessoas, verifica-se que mudança de cidade foi a principal justificativa apresentada pelos docentes, representado 66,2% dos casos, seguido de mudança de carreira (19,5%) (Tabela 17). Foi citado ainda motivações de cunho pessoal e de saúde, embora com menor incidência.

A redução do tempo de permanência na instituição, aliado ao fato de que os principais motivadores estão relacionados a necessidade de mudança da região, pode indicar que esses profissionais apresentam algumas insatisfações com as condições de trabalho ou dificuldades de se adaptar à cidade onde exercem as suas atribuições, já que muitos desses servidores são oriundos de outros estados. Estudos como os de Cavalcante Junior e Amorim (2022) e Siqueira e Alves (2016) também apontaram que grande parte das movimentações e rotatividade entre os professores das IFES ocorrem devido ao desejo de voltar as suas regiões de origem, onde geralmente esses profissionais mantêm núcleo familiar.

Tabela 17 – Principais motivos de desligamentos voluntários apontados pelos servidores

Ano	Docentes		TAE	
	Nº de desligamentos	%	Nº de desligamentos	%
Mudança de cidade	51	66,2	40	47,1
Mudança de carreira	15	19,5	38	44,7
Motivos de saúde	4	5,20	0	0,00
Motivos pessoais	4	5,20	1	1,18
Outros	3	3,90	6	7,05
TOTAL	77	100	85	100

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No que se refere aos TAE, percebe-se que não houve uma diferença significativa entre os desligamentos voluntários em decorrência de mudança de cidade (47,1%) ou de carreira (44,7%). Esse resultado demonstra que, além de outros fatores conjunturais, esses servidores também estão preocupados em buscar novas oportunidades de crescimento profissional em outros órgãos com melhores planos de carreira e políticas de valorização mais bem estruturadas, assim como aponta Diógenes et al. (2016). Além disso, Pinho et al. (2022), em seus estudos sobre determinantes da intenção de rotatividade em uma IFE, identificaram que quanto maior a satisfação do servidor com seu salário e promoções, menor a intenção de sair, assim como a satisfação com o ambiente de trabalho.

Entretanto, é preciso ponderar que as universidades, assim como os demais órgãos públicos da administração pública federal, têm poder de ação limitado no que concerne a política salarial e reestruturações das carreiras, o que acaba inviabilizando a concessão de recompensas dessa natureza. Diante disso, uma opção é que as unidades de gestão de pessoas adotem estratégias de retenção que estejam focadas em fatores organizacionais, criando condições melhores de trabalho, dando oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, melhorando o clima organizacional e incentivando o reconhecimento dos servidores, como forma de reduzir os índices de rotatividade (Guerra; Mattos; Corrêa, 2020; TCU, 2020; Pereira; Almeida, 2017).

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como proposta de intervenção, a partir dos resultados obtidos pela pesquisa, foi elaborado um plano de ação com recomendações de melhoria das práticas de gestão de pessoas para cada componente avaliado, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 01 - Plano de ação

Componente	O que deve ser feito	Porque	Por quem	Público-alvo
Processo de utilização dos indicadores de gestão de pessoas	Alocar recursos humanos ou estabelecer unidade responsável pelo sistema de mensuração das práticas de gestão de pessoas da UFT.	Excesso de demandas operacionais limita a capacidade dos gestores em realizar o monitoramento de desempenho da unidade.	UFT/PROGEDEP	Gestão de pessoas
	Promover cursos e treinamentos sobre avaliação e mensuração de desempenho a partir de indicadores de gestão de pessoas.	Necessidade de fortalecer a capacidade de mensuração e desenvolver a cultura de avaliação.	EDS/PROGEDEP	Gestores
	Investir em modernização e integração dos sistemas de informação para garantir maior facilidade de coleta de dados.	Dificuldade de coleta de dados em razão de sistemas inadequados dificulta o processo de mensuração e a utilização de indicadores de gestão de pessoas.	UFT/PROGEDEP	Gestão de pessoas
	Implementar sistema de mensuração que inclua indicadores como taxa de rotatividade, retenção e indicadores ligados ao clima organizacional e satisfação	Necessidade de monitorar aspectos ligados ao bem-estar dos servidores e fortalecer práticas de planejamento da força de trabalho.	PROGEDEP/UFT	Gestão de pessoas
Indicadores de governança e gestão de pessoas	Realizar monitoramento de indicadores da força de trabalho que contemple aspectos relativos a movimentação, desligamentos previsão de aposentadorias, dentre outros.	Aprimorar a capacidade de definir, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	PROGEDEP/UFT	Gestão de pessoas
	Implementar processos técnicos para seleção de gestores e alocação dos colaboradores a partir da definição dos perfis profissionais necessários para o atendimento das demandas organizacionais, adotando requisitos de competências	Aprimorar a capacidade de assegurar o provimento das vagas existentes	DGP/PROGEDEP	Gestores e servidores
	Implementar política/plano de sucessão de líderes e identificar as ocupações críticas	Aprimorar a capacidade de assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	DDP/PROGEDEP	Gestores
	Implementar procedimentos para promover a discussão de desempenho entre avaliadores e avaliados, por meio de treinamentos e cursos e ferramentas estruturadas que permita o feedback dos resultados	Aprimorar a capacidade de gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	DDP/PROGEDEP	Gestores e servidores

Componente	O que deve ser feito	Porque	Por quem	Público-alvo
Indicadores de absenteísmo-doença	Planejar ações de saúde e qualidade de vida considerando grupos considerados vulneráveis.	Alta incidência de absenteísmo entre mulheres e servidores com idade entre 30 e 50 anos.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Elaborar perfil epidemiológico, a fim de identificar e classificar as ocorrências de afastamentos conforme variáveis demográficas.	Auxiliar no planejamento de ações de saúde.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Investir em programas de saúde física e mental, através de acompanhamento psicológico, atividades físicas, exames periódicos e palestras sobre saúde ocupacional, como forma de reduzir os índices de absenteísmo.	Alta incidência de transtornos mentais e comportamentais.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Realizar a avaliação periódica do clima organizacional a fim de identificar possíveis causas ambientais e organizacionais que possam estar influenciando no aumento dos índices de absenteísmo-doença.	Alta incidência de transtornos mentais e comportamentais.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Realizar estudo ergonômico do ambiente físico e dos processos de trabalho como forma de prevenir sobrecargas e esforços repetitivos que podem levar a lesões dos servidores.	Alta incidência de lesões osteomusculares.	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Subsidiar pesquisas que permita identificar os aspectos do ambiente de trabalho que impactam na saúde dos servidores.	Levantar dados para auxiliar no planejamento de ações de saúde e qualidade de vida	PROGEDEP/UFT	Docentes e Técnicos
Indicadores de rotatividade e retenção	Promover ações direcionadas ao acolhimento e integração de novos servidores como forma de facilitar a adaptação ao ambiente de trabalho	Alta incidência de rotatividade entre servidores com menos tempo de serviço	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos
	Adotar políticas de permanência que envolva oportunidades de treinamento e desenvolvimento, melhoria das condições de trabalho e programas de reconhecimento dos servidores.	Fortalecer estratégias de retenção como forma de diminuir os índices de rotatividade	PROGEDEP/UFT	Técnicos
	Realizar pesquisas para identificar as percepções dos servidores sobre a instituição e as condições de trabalho, a fim de identificar outras causas subjacentes que possam levar a intenção de saída da UFT	Auxiliar no planejamento de ações de retenção dos servidores	CQVT/PROGEDEP	Docentes e Técnicos

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Maurício Martins Costa

Administrador

Discente do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UFT

E-mail: mauriciocosta@uft.edu.br

Fernanda Rodrigues da Silva

Administradora

Profa. Dra. do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UFT

E-mail: nanda_adm@uft.edu.br

Palmas, xx de 2024.



REFERÊNCIAS

- ANGER, O.; TESSEMA, M.; CRAFT, J.; TSEGA, S. A framework for assessing the effectiveness of HR metrics and analytics: the case of an american healthcare institution. *Global Journal of Human Resource Management*, v. 9, n. 1, p. 1-19, 2021.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BASSI, E. R.; SIMONETTO, E. O. Concepção de um modelo de indicadores de gestão de pessoas: o caso dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. *Práticas de Administração Pública*, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 109-127, 2017.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- BERGUE, S. T. *Gestão estratégica de pessoas no Setor Público*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BLOM, R.; KRUYEN, P. M.; VAN DER HEIJDEN, B. I.; VAN THIEL, S. One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, v. 40, n. 1, p. 3-35, 2020.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados do TCU*. 3. ed. Brasília, 2020.
- CAVALCANTE JUNIOR, F. C.; AMORIM, T. N. G. F. A rotatividade docente em uma instituição federal de ensino: realidade preocupante. *Revista Visão*, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2022.
- CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R. *Gestão Estratégica de Pessoas: reflexões sobre a realidade da Administração Pública Brasileira*. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, v. 11, n. 2, p. 21-36, 2012.
- CAMPOS, T. C.; VÉRAS, R. M.; ARAÚJO, T. M. Trabalho docente em universidades públicas brasileiras e adoecimento mental: uma revisão bibliográfica. *Rev. Docência Ens. Sup.*, v. 10, 2020.
- CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. *Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal*. *Rev. Serv. Público*, v. 69, n. 2, p. 163-191, 2018.
- CLARDY, A. What Does HR Manage? *Workforce Measurement and Control*. *Merits* v. 1, p. 16-33, 2021.
- COELHO JUNIOR, F. A.; PEREIRA, D. A. O.; MOTA, J. C.; SILVA, A. L. P.; PRAÇA, V. A. C. P.; ARAÚJO, I. G. Conseguir ser estratégica, ou não ser: Atuação e identidade da área de gestão de pessoas sob a ótica de servidores públicos federais. In: *Encontro da ANPAD*, 46., 2022. Anais..., online, 2022.
- COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Políticas e práticas de gestão de pessoas produzem servidores públicos resilientes? Evidência da validação de um modelo estrutural e de modelos de mensuração. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 21, n. 1, p. 70-85, 2019.
- DAHLBOM, P.; SIKANEN, N.; SAJASALO, P.; JARVENPÄÄ, M. Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*, v. 15, n. 1, p. 120-138, 2019.
- DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Rev. Serv. Público*, Brasília, DF, v. 67, n. 2, p. 147-172, abr./jun. 2016.
- FAHIM, M. G. A. Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, v. 3, n. 2, p. 20-39, 2018.
- FERREIRA, P. G. Absenteísmo-doença: perfis de adoecimento dos servidores públicos federais de uma universidade federal do estado do Pará. *Trabalho (En)Cena*, v. 6, p. 1-19, 2021).
- FINAMOR, A. L. N.; OLIVEIRA, A. H. R. *Gestão Estratégica de Pessoas*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2022.
- FLORES, L. I.; VILELA, L. O.; BORELLI, L. M.; JÚNIOR, E. G.; CAMARGO, M. L. O. Absenteísmo enquanto indicador para o processo de gestão de pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador. *R. Laborativa*, v. 5, n. 2, p. 47-65, out./2016.
- GONÇALES, D. A.; ZANATTI, C. L. M. Avaliando o absenteísmo por doença nas instituições federais de ensino: análise dos dados de afastamento de servidores por licença médica nas universidades federais de Pelotas e Rio Grande. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 33, p. 1-22, 2023.
- GOMES, A. K. P.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDE, F. R. *Gestão de Pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: Um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano*. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 26, n. 83, p. 1-21, 2021.
- GUERRA, M. H. T. S.; MATTOS, C. A. C.; CORREA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará. *Recape*, v. 10, n. 3, p. 486-503, 2020.
- HAQUE, A. Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter? *International Journal of Organizational Analysis*, v. 29, n. 3, p. 656-681, 2021.
- HENSING, G.; ALEXANDERSON, K.; ALLEBECK, P.; BJURULF, P. How to measure sickness absence? Literature review and suggestion of five basic measures. *Scandinavian Journal of Social Medicine*, v. 26, n. 2, p. 133-44, 1998.
- KAVANAGH, M. J.; JOHNSON, R. D. *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- KNIES, E.; LEISINK, P. *People Management in the Public Sector*. In: Brewster, C., Cerdin, J.L. (eds) *HRM in Mission Driven Organizations*. Palgrave Macmillan, Cham, 2018.
- KNIES, E.; BORST, R. T.; LEISINK, P.; FARNDAL, E. The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, v. 3, p. 799-825, 2022.
- KREISIG, J. T.; BRAGA, E. S.; SILVA, F. L. M.; PEREIRA, B. A. D. *Gestão por competências: Uma análise do estado da arte da produção científica sobre as práticas da administração pública no Brasil*. *Repad*, v. 5, n. 3, p. 70-85, 2021.
- LIMA, L. A. O.; ARAÚJO, R. H. P.; BOTELHO, L.; SANTOS, D. S.; BRESCIANI, L. O. R. Trabalho docente e os fatores associados ao absenteísmo-doença entre professores de instituições públicas. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, v.16, n.11, p. 28420-28439, 2023.
- MENDONÇA, H. G.; OLIVEIRA, T. L.; COUTINHO, A. G. O.; ESCOBAR, F. L.; ABREU, K. J. V. D.; MIRANDA, L. P.; OLIVEIRA, P. S. D.; OLIVEIRA, A. F. Absenteísmo-doença em instituição pública federal de ensino. *Rev. Bras. Med. Trab.*, v. 20, n. 4, p. 582-590, 2022.
- ORMOND, N.; SANTOS, R. M.; FERREIRA, E. W. T.; MELLO, G. J.; SANTOS, V. S. Absenteísmo-doença: levantamento de estudos sobre perfil de adoecimento em um programa de mestrado profissional-PROFEPT. *Enciclopedia biosfera*, v. 18, n. 38, 2021.
- MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 19, n. 3, p. 47-66, 2020.
- MORAES, J. P.; SCHEFFER, A. B. B.; SAGAZ, S. M. Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas: uma análise da produção científica brasileira em revistas. *Organizações em contexto*, v. 16, n. 32, p. 337-363, 2020.
- OCDE. *Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Planejamento e gestão da força de trabalho, em Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal*, OECD Publishing, Paris, 2010.
- PARMENTER, D. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning kpis*. 4. Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2020.
- PEREIRA, R. R.; PACHECO, I. B. G.; PEDRO FILHO, F. S. Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 9, p. 88049-88067, 2021.
- PILLAI, R.; SIVATHANU, B. Measure what matters: descriptive and predictive metrics of HRM-pathway toward organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 71, n. 7, p. 3009-3029, 2022.
- QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, v.10, n.40, p. 62-67, 1982.
- REYNAUD, P. D.; TODESCAT, M. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. *REGE - Revista de Gestão*, v. 24, n. 1, p. 85-96, 2017.
- RIPOLL, G.; RITZ, A. *Public Service Motivation and Resource Management*. In: *Research Handbook on HRM in the Public Sector*. Edward Elgar, pp. 245-259, 2021.
- ROLOFF, D. I. T.; BONOW, C. A.; XAVIER, D. M.; SILVA, M. R. S. D.; OLIVEIRA, A. M. N. D.; CEZAR-VAZ, M. R. Absenteísmo e fatores associados: estudo com trabalhadores de uma indústria calçadista. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 42, 2021.
- SANTI, D. B.; BARBIERI, A. R.; CHEADE, M.F.M. Absenteísmo-doença no serviço público brasileiro. *Rev. Bras. Med. Trab.*, v. 16, n.1, p. 71-81, 2018.
- SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. Dimensionamento na administração pública federal: avanços e resultados alcançados. Brasília: Universidade de Brasília, 2022.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS – UFT. Conselho Universitário. Resolução nº 21, de 10 de dezembro de 2015. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/irVs2XIGRlmmvqs-nHQe3g>> Acesso em: 26 dez. 2023.
- _____. Conselho Universitário. Resolução nº 38, de 23 abril de 2021. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Tocantins, 2021-2025. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/l6G29vJb Qlikp_eqtOvgw> Acesso em: 26 dez. 2023.
- _____. Conselho Universitário. Resolução nº 67, de 06 de julho de 2022. Dispõe sobre as alterações do Regulamento Geral da Universidade Federal do Tocantins. 2022a. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/IHWdW thzTpO2wrZOTTWZrw>> Acesso em: 29 dez. 2023.
- _____. Relatório de Gestão – UFT 2021. 2022b. 235 fls. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/OhMlytJQAYvI-9yOYfntg>>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- _____. Relatório de Gestão – UFT 2022. 2023a. 218 fls. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/2sk2-WsPSuS6uGa4DfllkQ>>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- _____. Relatório de Gestão – UFT 2023. 2024. 182 fls. Disponível em: <<https://docs.uft.edu.br/share/s/4Sf4Y qAUTayFhI8XzD0wsw>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Órgão de destino

Instituição de destino

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “título do PTT”, derivado da dissertação de mestrado “título da dissertação”, de autoria de “nome do(a) mestrando(a)”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada “nome da instituição”.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “mencionar uma das 12 possibilidades admitidas pela Capes para a área 27” e seu propósito é “registrar o objetivo da proposta de intervenção”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “registrar o e-mail institucional da Coordenação”.

Cidade, UF

de

de 20

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do receptor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do receptor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Maurício Martins Costa, Administrador,
Mestrando do Mestrado Profissional em
Administração Pública – PROFIAP/UFT

Orientadora: Fernanda Rodrigues da Silva,
Administradora, Profa. Dra. do Mestrado Profissional
em Administração Pública – PROFIAP/UFT

Universidade Federal do Tocantins

xx de xx de 2024